

Hochschule Hannover

Fakultät III – Medien, Information und Design

Abteilung Information und Kommunikation

# **Senior-Experten und Wissenstransfer**

Erfahrung als Ressource: Bedeutung und Einflussfaktoren  
der Weitergabe von Wissen bei ehemaligen Fach- und Führungskräften

Masterarbeit

im Studiengang Informations- und Wissensmanagement

vorgelegt von

**Iris Hilgemeier**

Erstgutachterin: Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel

Zweitgutachterin: Dr. Anke Wittich

Berlin, 22. Januar 2015

---

## Abstract

Der Befund zum demografischen Wandel ist eindeutig: Die Bevölkerung in Deutschland altert und schrumpft. Dieser Prozess wird sich zunehmend auf den Arbeitsmarkt auswirken. Altersstrukturen in Unternehmen verschieben sich. Mit den absehbaren Verrentungswellen droht ein Verlust an Erfahrungswissen und Know-how, wenn Unternehmen diesem nicht mit Maßnahmen zum Wissenstransfer entgegenreten. Parallel verändert sich das Verhältnis von Alter, Ruhestand und Arbeit. Menschen im Rentenalter leben heute länger und gesünder, sie sind leistungsfähig und ihre Motivation zur nachberuflichen Aktivität steigt. Insbesondere ehemalige Fach- und Führungskräfte beteiligen sich trotz eines durch den Rentenbezug gesicherten Lebensunterhalts zunehmend als sogenannte Senior-Experten am Arbeitsmarkt oder engagieren sich freiwillig.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung geht diese Masterarbeit der Frage nach, welche Bedeutung der Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten hat und untersucht Faktoren, die ihn beeinflussen. Die Arbeit stützt sich methodisch auf eine umfassende Literaturanalyse, einen typenbildenden Vergleich von Senior-Experten-Organisationen sowie auf eine qualitative Erhebung in Form von Leitfadeninterviews. Der theoretische Teil befasst sich mit drei Themenkomplexen: Alter und Arbeit, Wissensmanagement sowie Expertiseforschung. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen relevante individuelle Einflussfaktoren, Begriffe, Institutionen und Methoden. Der empirische Teil steuert Erfahrungswerte aus der organisationalen Praxis bei.

Die Auswertung ergibt, dass Senior-Experten aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft prädestiniert dafür sind, ihre Ressourcen zu nutzen, um ihr in vielen Berufsjahren erworbenes Wissen an die nächste Generation weiterzugeben. Der Wissenstransfer stellt das vorrangige Ziel beim Einsatz von Senior-Experten dar und nimmt folglich einen hohen Stellenwert ein. Das Bewusstsein für Faktoren, die den Wissenstransfer beeinflussen, kann hingegen noch geschärft werden. Wissenstransfermethoden mit einer personalisierten Herangehensweise können den Austausch von komplexem, schwer artikulierbarem Erfahrungs- und Expertenwissen fördern.

**Schlagwörter:** Senioren, Silver Work, Arbeit, Alter, Ruhestand, Experten, Erfahrungswissen, Führungskraft, Fachkraft, Wissenstransfer, Wissensmanagement, Deutschland

---

<b>Abstract .....</b>	<b>II</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Demografischer Wandel in Deutschland.....</b>	<b>7</b>
1.1 Künftige Bevölkerungsentwicklung .....	7
1.2 Herausforderungen für Arbeitswelt und Unternehmen.....	10
1.3 Demografischer Wandel als Chance .....	15
<b>2 Alter und Arbeit .....</b>	<b>17</b>
2.1 Begriffsbestimmung Alter .....	17
2.2 Altersbilder .....	19
2.3 Arbeit im Alter: Silver Work .....	20
2.4 Determinanten der Erwerbstätigkeit im Ruhestand .....	26
2.4.1 Ausgewählte Theorien des Alterns.....	26
2.4.2 Geistige und körperliche Leistungsfähigkeit .....	29
2.4.3 Persönliche Motivation und Leistungsbereitschaft.....	31
2.4.4 Arbeitsgestaltung und Rahmenbedingungen .....	34
2.4.5 Ökonomische Situation.....	35
2.5 Kritische Stimmen zum Altersdiskurs .....	35
<b>3 Wissensmanagement .....</b>	<b>37</b>
3.1 Begriffsbestimmung Wissen .....	37
3.1.1 Die Wissenstreppe: Daten – Information – Wissen.....	38
3.1.2 Explizites und implizites Wissen.....	40
3.1.3 Öffentliches und personales Wissen.....	41
3.1.4 Deklaratives und prozedurales Wissen.....	42
3.1.5 Erfahrungswissen.....	43
3.2 Wissensmanagementmodelle .....	45
3.2.1 Die Wissensspirale / SECI-Modell.....	45
3.2.2 Bausteine des Wissensmanagements .....	46

---

<b>4</b>	<b>Experten und Expertenwissen.....</b>	<b>49</b>
4.1	Begriffsbestimmung Experte und Expertise .....	49
4.2	Merkmale von Expertise .....	50
4.3	Expertenwissen .....	51
4.4	Entstehung von Expertise: Vom Novizen zum Experten .....	53
<b>5</b>	<b>Senior-Experten.....</b>	<b>56</b>
5.1	Begriffsbestimmung Senior-Experte .....	56
5.2	Erfahrungs- und Expertenwissen bei Senior-Experten .....	56
5.3	Organisationsmodelle zur Beschäftigung von Senior-Experten .....	58
5.4	Vergleich und Systematisierung der Organisationsmodelle .....	62
5.4.1	Erkenntnisse aus dem Vergleich der Organisationsmodelle .....	63
5.4.2	Typologische Einordnung der Senior-Experten-Organisationen .....	67
<b>6</b>	<b>Wissenstransfer .....</b>	<b>70</b>
6.1	Begriffsbestimmung Wissenstransfer .....	70
6.2	Strategien für den Wissenstransfer .....	71
6.3	Wissenstransfermethoden und -instrumente .....	72
6.3.1	After-Action-Review .....	73
6.3.2	Aktionsbasiertes Lernen .....	73
6.3.3	Coaching.....	74
6.3.4	Lernpartnerschaften .....	75
6.3.5	Mentoring .....	75
6.3.6	Patenschaften .....	76
6.3.7	Storytelling .....	77
6.3.8	Tandems.....	78
6.3.9	Wissensstafette / Expert Debriefing .....	79
6.4	Intergenerativer Wissenstransfer .....	80
6.5	Einflussfaktoren des Wissenstransfers.....	82

---

6.5.1	Hemmende Faktoren für den intergenerativen Wissenstransfer.....	85
6.5.2	Förderliche Faktoren für den intergenerativen Wissenstransfer.....	86
6.6	Prozess des Wissenstransfers .....	87
6.7	Zwischenfazit: Wissenstransfer bei Senior-Experten .....	89
<b>7</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>92</b>
7.1	Untersuchungsdesign .....	92
7.1.1	Wahl der Erhebungsmethode.....	92
7.1.2	Leitfadeninterviews .....	93
7.1.3	Auswahl der Interviewpartner .....	93
7.1.4	Erstellung des Interviewleitfadens.....	94
7.2	Durchführung der Interviews .....	95
7.3	Auswertung der Interviews .....	95
7.4	Darstellung der Ergebnisse .....	96
7.5	Kritische Reflexion der Ergebnisse .....	105
	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>108</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>113</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>114</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>115</b>
	<b>Anhang A: Übersicht der Senior-Experten-Organisationen .....</b>	<b>127</b>
	<b>Anhang B: Interviewleitfaden .....</b>	<b>131</b>
	<b>Anhang C: Kategorienschema.....</b>	<b>133</b>
	<b>Anhang D: Zusammenfassung der Interviews.....</b>	<b>135</b>

---

## Einleitung

Immer mehr Menschen im Rentenalter sind berufstätig. Die Zahl der Erwerbstätigen im Alter ab 65 Jahren stieg im Zeitraum von 2001 bis 2011 um 386.000 Personen auf 758.800 an – in keiner anderen Altersgruppe gab es eine solch hohe Zuwachsrate wie bei den über 65-Jährigen.<sup>1</sup>

Viele Menschen leben heute länger und gesünder – und sie möchten auch nach der Pensionierung erwerbstätig bleiben oder wieder werden. Die individuellen Motive und Beweggründe hierfür sind vielfältig: Neben dem Wunsch, sich einzubringen und das eigene Wissen an die nächste Generation weiterzugeben, spielt die sich verändernde Haltung der Arbeitgeber eine Rolle. Als Folge des demografischen Wandels nimmt die Bereitschaft der Arbeitgeber zu, Rentner<sup>2</sup> zu beschäftigen, um ihre Arbeitskraft, insbesondere aber ihren Erfahrungsschatz zu nutzen. Darüber hinaus ist die intrinsische Motivation der Menschen im Rentenalter ein ausschlaggebender Faktor: Zahlreiche Ältere nehmen es als persönliche Bereicherung wahr, (beruflich) aktiv zu bleiben, soziale Kontakte im Arbeitsumfeld zu pflegen, sich zu engagieren und dafür Wertschätzung zu erfahren. Arbeit wird demnach als Möglichkeit der gesellschaftlichen Partizipation wahrgenommen.

Mit der Zunahme der Erwerbsarbeit, aber auch des freiwilligen Engagements Älterer findet das übergeordnete Thema *Alter und Arbeit* vermehrt die Aufmerksamkeit der Wissenschaft. Als ein wichtiges Element der Tätigkeit der sogenannten *Silver Worker* wird häufig die Weitergabe von Wissen genannt. Ältere Menschen besitzen ein über viele Berufsjahre erworbenes Erfahrungswissen. Dieses in einem intergenerativen Wissenstransfer an jüngere Berufstätige zu übertragen, ist ein zentrales Motiv beim Einsatz von aktiven Menschen im Ruhestand.

Insbesondere ältere, in der Regel höherqualifizierte Fach- und Führungskräfte verfügen über ein hohes Maß an Expertenwissen. Für diese Personen hat sich die Bezeichnung *Senior-Experten* eingebürgert. Nachdem aktive Experten im Rentenalter in der Vergangenheit aus Mangel an Alternativen oft als Alleinunternehmer aktiv werden mussten, gehen Unternehmen heute zunehmend dazu über, die Zusammenarbeit mit Senior-Experten zu institutionalisieren: Neben sogenannten *Senior-Experten-Pools* etablieren sich zunehmend auch

---

<sup>1</sup> Vgl. Brenke 2013, S. 4

<sup>2</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit findet in der vorliegenden Arbeit lediglich die männliche Form personenbezogener Hauptwörter Verwendung. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beidelei Geschlecht.

kommerzielle Unternehmen, die den Einsatz von Senior-Experten koordinieren und forcieren.<sup>3</sup>

Für Experten im Ruhestand ist der Wunsch, ihre Erfahrungen und ihr Wissen weiterzugeben, einer der wesentlichen Beweggründe, einer (Erwerbs-)Tätigkeit nachzugehen. Gleichzeitig sind Unternehmen insbesondere an der Kompetenz und dem Erfahrungswissen der Senior-Experten interessiert. Obwohl der Austausch von Wissen meist im Zentrum des Engagements älterer Experten steht, wurde die Rolle des Wissenstransfers beim Einsatz von Senior-Experten bislang nur oberflächlich beleuchtet.

Aus der Perspektive des Wissensmanagements ergibt sich aus der dargestellten Ausgangssituation folgende Problemstellung:

- Die Bedeutung der Weitergabe von Wissen als Motivationsfaktor für Silver Worker ist zwar bekannt, war bislang aber nicht Gegenstand der Forschung. Auf der persönlichen Ebene sind zudem die Psychologie des Alters, die sich möglicherweise verändernde Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie die sich dem Einzelnen bietenden Rahmenbedingungen für ein Tätigwerden als Senior-Experte relevant.
- Begriffe wie *Erfahrungswissen*, *Experte*, *Expertenwissen* und *Senior-Experten* werden im Umfeld des Themenkomplexes *Alter und Arbeit* zumeist beiläufig und unreflektiert verwendet. Eine Konkretisierung und Differenzierung der Begriffe kann hier, unter Berücksichtigung des Wissensmanagementprozesses und der Expertiseforschung, Transparenz schaffen.
- Eine Systematisierung der Modelle und Organisationsformen beim Einsatz von Senior-Experten existiert noch nicht. Auch ist nicht belegt, ob und wie beispielsweise Senior-Experten-Pools in einem institutionellen Rahmen die Wissensvermittlung ausgestalten und methodisch begleiten.
- Die Herausforderung besteht schließlich darin herauszuarbeiten, welche Methoden und Instrumente des Wissensmanagements beziehungsweise des Wissenstransfers genutzt werden und besonders geeignet sind, zum Erfolg der Arbeit von Senior-Experten beizutragen. Wesentlich ist hier der Aspekt des intergenerativen Wissenstransfers, also der des Austauschs von Wissen zwischen Älteren und Jüngeren. Ebenso gilt es, sich der Einflussfaktoren und des prozessualen Rahmens bewusst zu werden, innerhalb dessen Wissenstransfer stattfindet.

---

<sup>3</sup> Vgl. Hess 2013, S. 44

## Fragestellung und Zielsetzung

Ausgehend von der zuvor dargestellten Ausgangssituation und Problemstellung lautet die Fragestellung der vorliegenden Masterarbeit:

*Welche Bedeutung hat der Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten und welche Faktoren beeinflussen ihn?*

Der Forschungsfrage wird auf vier unterschiedlichen Ebenen nachgegangen. Diese sind:

- *die persönliche Ebene:* Diese betrifft – im Kontext des Alters – die individuelle Leistungsfähigkeit, die persönliche Motivation und Leistungsbereitschaft, die Arbeitsbedingungen sowie die ökonomische Situation der Senior-Experten.
- *die begriffliche Ebene:* Im Zentrum steht hier die Bestimmung aller relevanten Begriffe, vom *Wissen* über *Expertise* bis hin zu *Senior-Experten*.
- *die institutionelle Ebene:* Dazu zählen Organisationsmodelle und Rahmenbedingungen für die Arbeit von Senior-Experten-Pools, -Netzwerken und -Unternehmen.
- *die methodische Ebene:* Hier geht es um grundlegende Wissensmanagementmodelle, den intergenerativen Wissenstransfer sowie um geeignete Methoden und Instrumente zum Wissenstransfer.

Das Ziel der Arbeit ist es folglich, den Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten zu untersuchen und seine Bedeutung zu ermitteln. Dabei setzt sie sich mit allen relevanten Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer auseinander. Mit Rückgriff auf die gewonnenen Erkenntnisse gilt es schließlich abzuleiten, welchen Stellenwert der Wissensaustausch bei Einsätzen von Senior-Experten einnimmt.

Inhaltlich lassen sich die verschiedenen Ebenen der Forschungsfrage folgenden Themenkomplexen zuordnen: *Demografischer Wandel, Alter und Arbeit, Wissensmanagement, Experten und Expertenwissen, Senior-Experten und Wissenstransfer*. Diese Themenfelder geben zugleich die Struktur für den theoretischen Teil der Arbeit vor.

## Forschungsstand

Der demografische Wandel sowie das Themengebiet *Alter und Arbeit* wurden in den letzten Jahren in zahlreichen Forschungsprojekten, -richtungen und Studien wissenschaftlich



untersucht. Das Projekt SILVER WORKERS<sup>4</sup> beschäftigt sich mit aktiven Rentnern im Alter zwischen 60 und 85 Jahren, die sich im Ruhestand befinden und gleichzeitig weiterhin ehrenamtlich oder gegen Entgelt tätig sind. Ziel des Forschungsprojektes ist es, die Gründe und notwendigen organisationalen Rahmenbedingungen für eine (Weiter-) Beschäftigung im Ruhestand zu identifizieren. Deller und Maxin haben dazu zahlreiche Forschungsberichte publiziert. Darüber hinaus existieren viele Statistiken und Publikationen verschiedener wissenschaftlicher Institute und Einrichtungen. Zu diesen gehören beispielsweise das Deutsche Zentrum für Altersfragen (DZA), Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn) sowie das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB). Zentrale Modelle zur Psychologie des Alterns sowie zur Leistungsfähigkeit im Alter stammen von Baltes und Baltes<sup>5</sup> sowie Cattell<sup>6</sup>.

Die Fachliteratur zum Wissensmanagement und Wissenstransfer ist sowohl in theoretischer als auch in anwendungsorientierter Hinsicht breit gefächert. Wissenschaftliche Literatur, die in dieser Masterarbeit analysiert wird, fokussiert aufgrund des gewählten Forschungsthemas insbesondere auf Veröffentlichungen aus der Betriebswirtschaft, den Informations- sowie Sozialwissenschaften. Im Einzelnen sind etwa das Modell der *Bausteine des Wissensmanagements* von Probst, Raub und Romhardt<sup>7</sup> sowie die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi<sup>8</sup> maßgeblich.

Auch zum Themengebiet *Experten und Expertenwissen* existieren anerkannte wissenschaftliche Modelle, beispielsweise das zur Bestimmung von Expertise von Dreyfus & Dreyfus<sup>9</sup>. Wichtige Ansätze gehen zudem auf Reimann<sup>10</sup> und Ericsson et al.<sup>11</sup> zurück.

Der Themenkomplex *Senior-Experten* als Zuspitzung des Konzepts *Silver Work* findet im wissenschaftlichen Kontext hingegen kaum Beachtung, ebenso wenig der *Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten*. Die Masterarbeit kann einen Beitrag dazu leisten, die dargestellte Forschungslücke zu schließen.

---

<sup>4</sup> Das Projekt wird seit 2005 an der Leuphana Universität Lüneburg in Kooperation mit der Geneva Association durchgeführt.

<sup>5</sup> Baltes und Baltes 1990

<sup>6</sup> Vgl. Cattell 1963

<sup>7</sup> Probst et al. 2012

<sup>8</sup> Nonaka et al. 1997, S. 84

<sup>9</sup> Dreyfus und Dreyfus 1980

<sup>10</sup> Reimann 1998

<sup>11</sup> Ericsson et al. 2006

## Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit kombiniert verschiedene methodische Ansätze. Um die Forschungsfrage aus theoretischer Sicht zu beantworten, wird zunächst die wissenschaftliche Literatur zu den übergeordneten Themenkomplexen (*Demografischer Wandel, Alter und Arbeit, Wissensmanagement, Experten und Expertenwissen, Senior-Experten und Wissenstransfer*) gesichtet. Die Literaturanalyse zielt darauf ab, die Themenfelder zu vernetzen und in einen für die Forschungsfrage relevanten Zusammenhang zu bringen.

Einen weiteren methodischen Baustein bildet der Vergleich der verschiedenen Organisationsmodelle von Senior-Experten-Pools, -Netzwerken und -Unternehmen. Als Ergebnis sollen erste Erkenntnisse zu für den Wissenstransfer relevanten Parametern vorliegen. Zugleich dient die Typologie der Organisationen als Basis für die Auswahl der Interviewpartner im empirischen Teil der Arbeit.

Die qualitative empirische Erhebung in Form von Leitfadeninterviews analysiert die organisatorische Praxis des Wissenstransfers und steuert illustrierende Beispiele aus dieser bei. Gleichzeitig kann sie dazu beitragen, die Erkenntnisse aus der theoretischen Beschäftigung mit dem Untersuchungsgegenstand zu überprüfen, zu vertiefen und auf bislang womöglich vernachlässigte Aspekte hinzuweisen.

## Aufbau der Arbeit

Die Masterarbeit untergliedert sich in einen theoretischen und in einen empirischen Teil. Die ersten sechs Kapitel befassen sich theoretisch mit der Forschungsfrage; das siebte Kapitel stellt den empirischen Teil der Arbeit dar.

Ausgehend von der künftigen Bevölkerungsentwicklung sowie den daraus resultierenden Herausforderungen für die Arbeitswelt und Unternehmen thematisiert das *erste Kapitel* den demografischen Wandel in Deutschland. Es bildet damit die Grundlage für das zweite Kapitel.

Das *zweite Kapitel* setzt sich mit dem Themenkomplex *Alter und Arbeit* auseinander. Nach einer Beschäftigung mit dem Altersbegriff sowie gängigen Altersbildern werden wichtige Rahmendaten zum Phänomen *Silver Work* präsentiert. Im Zentrum stehen dann die verschiedenen Einflussfaktoren auf eine Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Abschließend findet der kritische Diskurs zur Erwerbsbeteiligung von Rentnern Erwähnung.

Das Wissensmanagement mitsamt seinem Verständnis der Wissensformen und den für die Arbeit relevanten Modellen ist Inhalt des *dritten Kapitels*. Neben wichtigen Begriffsdefinitionen liefert es die Basis für die vertiefte Beschäftigung mit dem Thema Wissenstransfer im sechsten Kapitel.

Das *vierte Kapitel* bestimmt zunächst die Begriffe Experten, Expertise und Expertenwissen, bevor es die Merkmale von Expertise herausarbeitet und die Entstehung von Expertise erläutert.

*Kapitel 5* bildet schließlich die Synthese aus den vorhergehenden Abschnitten, in der der Begriff Senior-Experte aus den bereits eingeführten Konzepten konstruiert werden kann. Es folgt eine Betrachtung der Gestaltungsachsen und Aktivitätsfelder von Senior-Expertenorganisationen. Zum Abschluss werden existierende Organisationen systematisch betrachtet und in eine typologische Ordnung gebracht.

Im Mittelpunkt des *sechsten Kapitels* steht der Wissenstransfer. Es beleuchtet zunächst Begriffe sowie grundlegende Strategien des Wissenstransfers. Anschließend wird eine Auswahl überwiegend auf den persönlichen Wissenstransfer ausgerichteter Methoden und Instrumente im Zusammenhang mit ihrer Eignung für den Einsatz von Senior-Experten vorgestellt. Ein weiterer Abschnitt skizziert die Bedingungen für den generationsübergreifenden Wissenstransfer. Er leitet über zur kontrastierenden Darstellung von Barrieren, aber auch von begünstigenden Faktoren für den Wissensaustausch. Nach der Präsentation eines systematischen Wissenstransferprozesses beschließt ein Zwischenfazit zu den Besonderheiten des Wissenstransfers bei Senior-Experten den theoretischen Teil der Arbeit.

*Kapitel 7* beginnt mit der Vorstellung des Untersuchungsdesigns der empirischen Datenerhebung mit Hilfe von Leitfadeninterviews. Der nächste Abschnitt begründet die Wahl der Erhebungsmethode sowie der Interviewpartner und erörtert die Entwicklung des Interviewleitfadens. Nach der Durchführung und Auswertung der Interviews liegt zum Ende des Kapitels der Fokus auf der Darstellung sowie auf der kritischen Reflexion der Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse.

## 1 Demografischer Wandel in Deutschland

Der Befund ist weitgehend unstrittig: Die Bevölkerung in Deutschland altert und wird in den kommenden Jahren zahlenmäßig stark zurückgehen. Der demografische Wandel ist einer der großen Trends unserer Zeit. Eine steigende Lebenserwartung und die seit Jahrzehnten dauerhaft niedrigen Geburtenraten verändern die Altersstruktur der Bevölkerung nachhaltig. Der Anteil der älteren Menschen gegenüber den jüngeren wächst beständig, gleichzeitig „schrumpft“ die Nation, weil die Geburtenzahl sinkt. Die Verschiebungen zwischen den Altersgruppen der Bevölkerung werden auf lange Sicht enorm sein. Dabei mag das Ausmaß der Entwicklung ungewiss sein, doch am grundsätzlichen Befund ändern die Unsicherheiten bei Bevölkerungsprognosen wie beispielsweise der koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung nichts. Ein dramatischer Strukturwandel der deutschen Bevölkerung steht bevor. Neben den sozialen Sicherungssystemen werden die Auswirkungen der Alterung der Gesellschaft den Arbeitsmarkt sowie das Wirtschaftssystem insgesamt vor neue Herausforderungen stellen.<sup>12</sup>

Um die für diese Arbeit relevanten Aspekte der demografischen Entwicklung zu untersuchen, wird die bereits erwähnte koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung herangezogen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse dargelegt, in ihrer Bedeutung für die Arbeitswelt und Unternehmen eingeordnet sowie daraus resultierende Chancen für die Gesellschaft diskutiert. Das Hauptaugenmerk liegt hierbei auf Erhebungen zur Altersstruktur, da diese für das untersuchte Thema von vorrangiger Bedeutung sind. Zu- und Abwanderungen werden bewusst ausgeklammert oder nur am Rande erwähnt.

### 1.1 Künftige Bevölkerungsentwicklung

Die künftige Bevölkerungsentwicklung wird in der koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts unter detaillierten Annahmen zur Entwicklung der Geburtenhäufigkeit und Sterblichkeit und auf der Grundlage von Modellrechnungen untersucht. Sie beschreibt, wie sich Bevölkerungszahl und -struktur über einen bestimmten Zeitraum verändern könnten. Da nicht vorhergesehen werden kann, wie sich die maßgeblichen Einflussgrößen über den langen Zeitraum der Vorausberechnungen entwickeln werden, enthält die Modellrechnung, basierend auf verschiedenen Annahmen zum Verlauf einzelner Komponenten, unterschiedliche Varianten der Bevölkerungsvorausberechnung.

---

<sup>12</sup> Börsch-Supan 2011, S. 19

Die derzeit aktuellste 12. BEVÖLKERUNGSVORAUSBERECHNUNG FÜR DEUTSCHLAND<sup>13</sup> zeigt die Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2060 auf und beruht auf Annahmen zu folgenden drei Einflussfaktoren: der Geburtenhäufigkeit, der durchschnittlichen Lebenserwartung und dem Wanderungssaldo, das heißt der Differenz zwischen Zu- und Fortzügen.

Die zentralen Elemente der demografischen Entwicklung sind:

- Die Geburtenzahl wird künftig weiter sinken. Die niedrige Geburtenhäufigkeit führt dazu, dass die Anzahl potenzieller Mütter immer kleiner wird. Sollte es bei der gegenwärtigen Geburtenziffer bleiben, wird die Geburtenrate zurückgehen.
- Die Zahl der Sterbefälle wird trotz steigender Lebenserwartung zunehmen, weil die heute stark besetzten mittleren Jahrgänge das hohe Alter erreichen.
- Die Bevölkerungszahl in Deutschland wird weiter abnehmen. Setzt sich die gegenwärtige demografische Entwicklung fort, wird die Einwohnerzahl von ca. 82 Mio. zum Ende des Jahres 2008 über 80,8 Mio. Ende 2013<sup>14</sup> auf etwa 65 bis 70 Mio. im Jahr 2060 sinken.
- Die geburtenstarken *Baby-Boomer*<sup>15</sup>-Jahrgänge altern, dies führt zu einer strukturellen Alterung. 2008 bestand die Bevölkerung zu 19 Prozent aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren, zu 61 Prozent aus 20- bis unter 65-Jährigen und zu 20 Prozent aus 65-Jährigen und Älteren. Im Jahr 2060 wird bereits jeder Dritte mindestens 65 Jahre alt sein und es werden doppelt so viele 70-Jährige leben, wie Kinder geboren werden.
- Die Zahl der Hochbetagten nimmt zu. Im Jahr 2008 lebten etwa 4 Mio. 80-Jährige und Ältere in Deutschland<sup>16</sup>. Dies entspricht 5 Prozent der Bevölkerung. Im Jahr 2050 wird ihre Zahl mit über 10 Mio. den bis dahin höchsten Wert erreichen. Zwischen 2050 und 2060 sinkt die Zahl der Hochbetagten auf 9 Mio. 14 Prozent der Bevölkerung wird dann 80 Jahre oder älter sein. Abbildung 1 veranschaulicht die Aussagen zur strukturellen Alterung sowie zur Zunahme des Anteils der Hochaltrigen an der Bevölkerung.

---

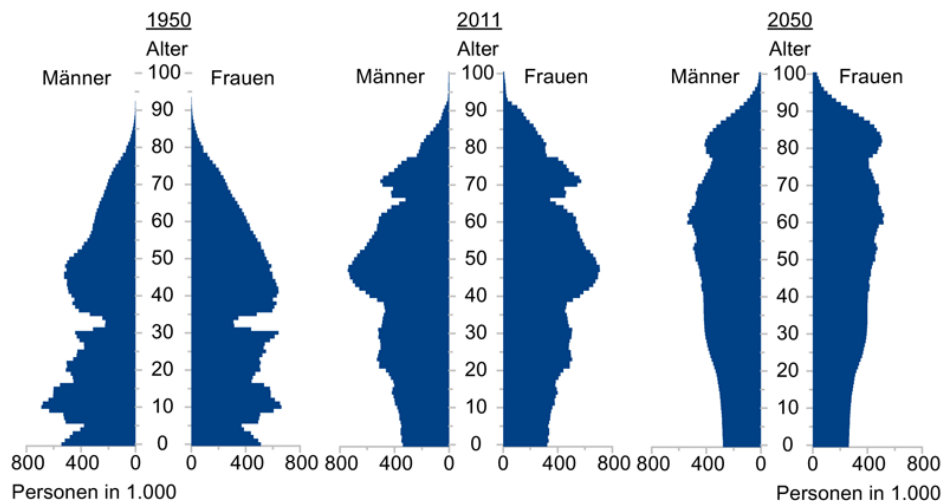
<sup>13</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 5

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt 2014

<sup>15</sup> Als Baby-Boomer-Generation wird die Gruppe von Personen bezeichnet, die zwischen 1946 und 1964 als Folge stark steigender Geburtenraten in den Industrieländern zur Welt kamen.

<sup>16</sup> Abweichend von der Regel, nach der Zahlen von null bis zwölf generell in Buchstaben und Zahlen ab 13 in Ziffern zu schreiben sind, wird in der vorliegenden Arbeit auch bei kleinen Zahlen die Ziffernschreibung gewählt, wenn es sich um statistische Angaben handelt.

Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050\*



\* 2050: Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W2

Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2012

Abbildung 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050<sup>17</sup>

- Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 bis 65 Jahren) wird deutlich altern und schließlich schrumpfen. Heute gehören knapp 50 Mio. Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird erst nach 2020 deutlich zurückgehen und 2035 etwa 39 bis 41 Mio. betragen. 2060 werden noch – abhängig vom Wanderungssaldo – rund 33 bis 36 Mio. Menschen im Erwerbsalter sein.
- Die Zahl der 20- bis 65-Jährigen insgesamt nimmt ab. Dies führt zu einer Verschiebung hin zu den Älteren im erwerbsfähigen Alter. Zurzeit gehören 20 Prozent der Menschen im Erwerbsalter zur jüngeren Gruppe (20- bis unter 30-Jährige), 49 Prozent zur mittleren (30 bis unter 50 Jahre) und 31 Prozent zur älteren Altersgruppe (50 bis unter 65 Jahre). Bereits zwischen 2017 und 2024 wird das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus 30- bis unter 50-Jährigen und 50- bis unter 65-Jährigen bestehen.
- Der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter werden künftig immer mehr Senioren gegenüberstehen. Ende 2010 lag der Altenquotient bei 34 Prozent, das heißt auf 100 Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) kamen 34 Ältere (65 oder mehr Jahre). Bis Ende der 2030er Jahre wird der Altenquotient um über 80 Prozent ansteigen. Im Jahr 2060 wird er, je nach Ausmaß der Zuwanderung, bei 63 bis 67 Prozent liegen – nahezu eine Verdoppelung zur Situation im Jahr 2008 (Vgl. Ab-

<sup>17</sup> Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2012b

bildung 2). Auch die Heraufsetzung der Regelaltersgrenze wird diese Entwicklung nicht maßgeblich beeinflussen.

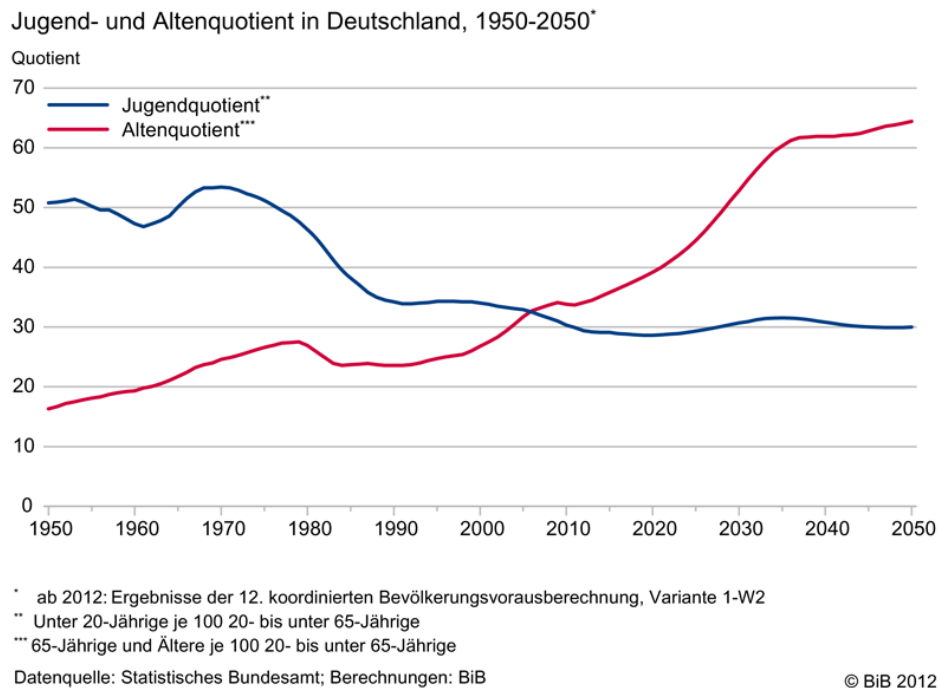


Abbildung 2: Jugend- und Altenquotient in Deutschland, 1950 - 2050<sup>18</sup>

Die demografische Entwicklung wird weitreichende Konsequenzen auf diverse gesellschaftliche Teilbereiche haben: etwa auf das Alterssicherungs- und Gesundheitssystem, den Arbeitsmarkt und Unternehmen, den Immobilienmarkt und Wohnformen sowie auf die Siedlungsstruktur insbesondere strukturschwacher, ländlicher Regionen. Dem Schwerpunkt dieser Arbeit entsprechend werden im nächsten Abschnitt die Auswirkungen auf die Arbeitswelt und Unternehmen dargelegt; die weiteren genannten gesellschaftlichen Teilbereiche sind nicht Gegenstand der Arbeit.

## 1.2 Herausforderungen für Arbeitswelt und Unternehmen

Im Zuge der demografischen Veränderungsprozesse nimmt der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung zu, denn die Lebenserwartung steigt und es werden immer weniger Menschen geboren: Die Gesellschaft altert und schrumpft. Damit gehen Veränderungen in unternehmensbezogenen Kontexten einher. Die gesetzliche Regelaltersgrenze wird angehoben, Altersstrukturen in Unternehmen verändern sich, es droht ein Mangel an quali-

<sup>18</sup> Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2012a

fizierten Fachkräften und mit der absehbaren Verrentungswelle der Baby-Boomer-Generation ein Verlust an Know-how.<sup>19</sup>

### **Verlängerung der Lebensarbeitszeit**

Lange Zeit führten die bis Ende 2009 gültigen Altersteilzeit- und Frühverrentungsregelungen dazu, dass ältere Arbeitnehmer weit vor Erreichen der gesetzlichen Regelaltersgrenze in den vorgezogenen Ruhestand eintraten. Ziel dieser Praxis war es, das Arbeitskräfteangebot zu regulieren und den jüngeren Arbeitnehmergenerationen Platz zu machen. In der unternehmerischen Realität wurden die Regelungen allerdings häufig „missbraucht“, um den rationalisierungsbedingten Personalabbau abzufedern.<sup>20</sup>

Mit der im Jahr 2007 vom Deutschen Bundestag verabschiedeten Erhöhung der Regelaltersgrenze ab dem Jahr 2012 (*Rente mit 67*) und der Reduktion der Maßnahmen zur Frühverrentung rückt jedoch seit einiger Zeit die Verlängerung der Lebensarbeitszeit und damit die stärkere Integration von Älteren in das Erwerbsleben in den Mittelpunkt der Debatten zur Sozial- und Beschäftigungspolitik. Bei älteren Erwerbstätigen über 50 Jahre wird die Erwerbsquote bis zum Jahr 2060 daher wahrscheinlich stark ansteigen.<sup>21</sup> Die ältere Gruppe innerhalb des Erwerbsalters erhält dadurch gleichzeitig ein stärkeres Gewicht.<sup>22</sup>

Die Gründe für diesen politischen Strategiewechsel liegen in erster Linie in den demografisch bedingten Verschiebungen innerhalb der Altersstruktur der Bevölkerung. Diese Verschiebungen werden besonders deutlich anhand von Jugend-, Alten- und Gesamtquotienten (siehe Kapitel 1.1). Ein weiterer Einflussfaktor ist die steigende Lebenserwartung, die zu längeren Rentenbezugsdauern führt. Vor diesem Hintergrund sollen die neuen gesetzlichen Regelungen zum einem für mehr und zeitlich verlängerte Rentenbeitragszahlungen, zum anderen für kürzere Rentenlaufzeiten sorgen – und damit für eine finanzielle Entlastung der gesetzlichen Rentenversicherung.

### **Konsequenzen für Unternehmen**

Die Faktoren des demografischen Wandels können weitreichende Konsequenzen für Unternehmen haben. Das Personal gerät dadurch zunehmend in den Fokus und die langfristi-

---

<sup>19</sup> Vgl. Sporket 2011, S. 66–68

<sup>20</sup> Vgl. Sporket 2011, S. 46–47

<sup>21</sup> Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011, S. 93–94

<sup>22</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt 2009, S. 18



ge Sicherung der Belegschaft wird – quantitativ und qualitativ – zur zentralen Herausforderung einer vorausschauenden strategischen Personalplanung werden.<sup>23</sup>

Die Fähigkeit, ältere Arbeitnehmer im Betrieb einzusetzen, wird zunehmend zu einer wichtigen betrieblichen Kompetenz. Diese Kompetenz – bezogen auf Aspekte wie Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Weiterbildung, Wissenstransfer, Motivation und Arbeitgeberattraktivität – ist jedoch in den vergangenen Jahrzehnten zu einem großen Teil mit dem Personalabbau vor allem älterer Arbeitnehmer verloren gegangen. Heute beschäftigen viele Unternehmen verhältnismäßig wenige ältere Arbeitnehmer. Somit fehlen Erfahrungen zu den Besonderheiten und dem Einsatz älterer Arbeitnehmer im betrieblichen Alltag. Diese Kompetenzen und Erfahrungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern müssen im Zuge des demografischen Wandels wiedererlangt werden.<sup>24</sup>

Ein weiterer Faktor betrifft die Altersverteilung innerhalb von Unternehmen. Mit der Alterung der Belegschaften werden sich Altersstrukturen in Unternehmen verändern; Organisationsdemografien verschieben sich in Hinblick auf den Faktor Alter hin zu den Älteren.<sup>25</sup> Die Altersstruktur spiegelt das Verhältnis der verschiedenen Altersgruppen zueinander wider und ist daher besonders geeignet, Veränderungen in der Alterszusammensetzung sichtbar werden zu lassen. Idealtypisch lassen sich heterogene Altersstrukturen mit einer Gleichverteilung der Beschäftigten über verschiedene Altersgruppen und eher homogene Altersstrukturen – das heißt eine Altersgruppe dominiert – unterscheiden. Eine weitere Differenzierung der homogenen Altersstrukturen in komprimierte, alterszentrierte und jugendzentrierte Altersstrukturen ist möglich.<sup>26</sup> Noch herrschen, wie eingangs beschrieben, in vielen Branchen und Betriebsgrößen homogene Altersstrukturen vor, doch mit der absehbaren Verschiebung hin zu den Älteren zeichnet sich eine Dominanz heterogener Altersstrukturen ab – mit positiven und negativen Konsequenzen. Veen und Backes-Gellner fassen die Vor- und Nachteile bei zunehmender Altersheterogenität folgendermaßen zusammen:

„Die Vorteile einer stärker heterogenen Belegschaft sind höhere Vielfältigkeit, mehr Lösungsansätze und Kreativität, geringere Dominanz einer Altersgruppe und besserer Erfahrung- und Wissensschatz. Die Nachteile sind erhöhte Kommunikationskosten und Interak-

<sup>23</sup> Vgl. Schweitzer und Bossmann 2013, S. 25

<sup>24</sup> Vgl. Veen und Backes-Gellner 2009, S. 30

<sup>25</sup> Vgl. Sporket 2011, S. 57–58

<sup>26</sup> Vgl. Buck et al. 2002, S. 49ff.

tionsprobleme, geringere Identifikation und Integration, höhere Unzufriedenheit, Konflikte und Fluktuation.“<sup>27</sup>

Im Folgenden thematisiert die Arbeit die mittelbaren Auswirkungen des Alterns der Belegschaften und damit der Veränderung von Altersstrukturtypen auf die organisationale Wissensbasis und das Fachkräfteangebot.

### **Verlust an Erfahrungswissen und Know-how**

Vor allem Unternehmen mit einer unausgewogenen Altersstruktur, in denen die mittelalten und älteren Jahrgänge dominieren, müssen im Zuge der anstehenden Verrentungswelle mit einem erheblichen Verlust des in jahrelanger Tätigkeit erworbenen Erfahrungswissens (siehe Kapitel 3.1.5) und Know-hows rechnen. Oft gehen Expertenwissen (siehe Kapitel 4.3) und Kontaktnetzwerke durch einen unvorbereiteten Renteneintritt verloren und lassen sich durch die Einstellung Jüngerer nicht einfach ersetzen.<sup>28</sup> Dazu bemerkt Sporket:

„Ältere gelten in den Unternehmen nicht nur als Experten, sondern gleichsam als Betriebsgedächtnis, da sie an der organisationalen Entwicklung maßgeblich beteiligt oder zumindest in sie involviert waren.“<sup>29</sup>

Weitere Probleme, die mit dem absehbaren Wissensverlust einhergehen, sind eine verringerte Innovationsfähigkeit, die Gefährdung von Wachstumsstrategien, höhere Fehlerquoten und eine weniger effiziente Arbeitsweise.<sup>30</sup>

Ein Bestandteil einer zukunftsgerichteten Personalpolitik müssen deshalb Maßnahmen für eine frühzeitige Sicherung des erfolgskritischen Wissens und ein organisierter Wissenstransfer sein. Dabei entscheidend ist eine Organisationskultur, die Werte wie Vertrauen, Offenheit, Lernbereitschaft, Fehlerfreundlichkeit und Eigenverantwortung lebt und vermittelt.<sup>31</sup>

### **Veränderungen im Arbeits- und Fachkräfteangebot**

Eine weitere prognostizierte Auswirkung des demografischen Wandels ergibt sich aus der Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials. Abbildung 3 zeigt die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bei unterschiedlichen Annahmen zur künftigen Erwerbsbeteiligung und zur Wanderung: Ausgehend vom Basisjahr 2008 mit einem Arbeitskräfteangebot

---

<sup>27</sup> Kocka und Staudinger 2009a, S. 55

<sup>28</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011b, S. 6

<sup>29</sup> Sporket 2011, S. 67

<sup>30</sup> Vgl. DeLong 2002

<sup>31</sup> Vgl. Schweitzer und Bossmann 2013, S. 131–132

von 44,75 Mio. Erwerbspersonen variiert es je nach Szenario zwischen 26,7 Mio. und 32,7 Mio. Personen im Jahr 2050. Ob diese Entwicklung zu einem Mangel an Fachkräften führt, hängt davon ab, wie sich der Arbeitskräftebedarf der Unternehmen entwickelt.

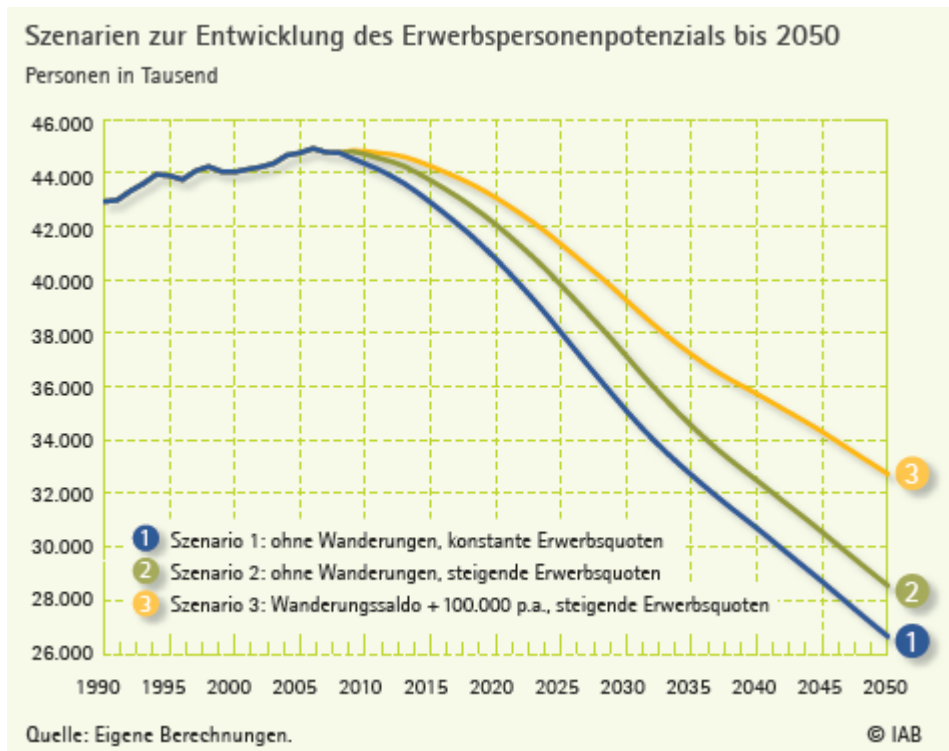


Abbildung 3: Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050<sup>32</sup>

In der QUALIFIKATIONS- UND BERUFSFELDPROJEKTION des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Bundesinstituts für berufliche Bildung (BIBB) wird eine Prognose zur möglichen Entwicklung eines Fachkräftemangels bis zum Jahr 2030 getroffen. Demnach wird ein gesamtwirtschaftlicher Engpass erst gegen 2030 eintreten. Es wird außerdem zu einem leichten Überangebot an akademisch Ausgebildeten bei zeitgleich zunehmenden Engpässen bei Fachkräften mit mittleren Bildungsabschlüssen kommen. Die Engpässe in akademischen Berufen werden sich abmildern.<sup>33</sup> Es ist ungewiss, ob diese Entwicklung tatsächlich eintritt, da es sich um eine Langzeitprognose bis zum Jahr 2030 handelt. Die Prognose kann aber auf drohende Probleme hinweisen, so dass Politik und Unternehmen frühzeitig gegensteuern können.

Das Thema Fachkräftemangel ist ein umstrittenes. Je nach Interessanlage erwarten Experten und Institutionen einen dramatischen Fachkräftemangel (Arbeitgeberverbände und ar-

<sup>32</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit 2011, S. 2

<sup>33</sup> Vgl. Helmrich et al. 2012, S. 9–10

beitgebernahe Institutionen), während Einrichtungen mit einer neutraleren Position (Bundesagentur für Arbeit, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung - DIW Berlin) keinen generellen Fachkräftemangel befürchten.

Auch wenn derzeit nicht von einem breiten Fachkräftemangel zu sprechen ist, so ist zumindest ein Fachkräfteengpass auf Experten- und Spezialisten-Ebene bereits heute in einzelnen Berufsgruppen und Regionen Realität. Dies zeigt die FACHKRÄFTEENGPASSANALYSE der Bundesagentur für Arbeit. Demzufolge liegt ein Fachkräfteengpass insbesondere bei hochqualifizierten Experten sowie bei nicht-akademischen Fachkräften in einzelnen technischen Berufsgruppen vor, wie beispielsweise in der Maschinen- und Fahrzeugtechnik, im Bereich Elektrotechnik sowie in der Informatik und der Softwareentwicklung. Gleichfalls zeigen sich in Gesundheits- und Pflegeberufen regionale Defizite im Fachkräfteangebot. Eine Prognose zur weiteren Entwicklung der Engpasssituation und zu zukünftigen Engpässen ist allerdings nur schwer möglich, da sie von verschiedenen Einflussfaktoren abhängig ist. Dazu gehören die Entwicklung des Fachkräftenachwuchses, Veränderungen im Erwerbsverhalten sowie die wirtschaftliche Entwicklung insgesamt.<sup>34</sup>

### 1.3 Demografischer Wandel als Chance

Im öffentlichen Diskurs wird der demografische Wandel in der Regel als Bedrohung für existierende gesellschaftliche Strukturen beschrieben; als ein Phänomen, das die Ausgestaltung und den Erhalt der sozialen Sicherungssysteme gefährdet.

Daraus ergibt sich die Frage: Ist der demografische Wandel notwendigerweise als Belastung zu verstehen? Oder bietet er nicht vielleicht zugleich gesellschaftliche Chancen? Im Folgenden soll kurz erörtert werden, welche Sicht- und Herangehensweise der sich verändernden demografischen Situation angemessen sein könnten.

Die demografischen Entwicklungsprozesse lassen sich zwar beeinflussen – aufzuhalten sind sie nicht. Deshalb ist es notwendig, dem Wandel realistisch zu begegnen, seine positiven Effekte wahrzunehmen, statt ihn zu dramatisieren, zu beklagen oder zu ignorieren. So wird beispielsweise als Fakt akzeptiert, dass die Lebenserwartung steigt, dass Menschen älter werden; es wird aber ignoriert, dass sie gesünder altern als früher. Es ist davon auszugehen, dass sich die Lebensspanne, innerhalb derer die Menschen gesund, leistungs- und

---

<sup>34</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit 2014, S. 7–9

arbeitsfähig sind, genauso schnell erweitern wird wie die Lebenserwartung steigt.<sup>35</sup> Mit dem gesunden Altern könnte sich die durchschnittliche produktive Lebensarbeitszeit erhöhen; Alte könnten mehr gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Staudinger spricht in diesem Zusammenhang von „einer Gesellschaft des längeren Lebens“.<sup>36</sup> Die Zunahme des Anteils Älterer erhöht zudem den Veränderungsdruck und die Dringlichkeit von Reformen. Eine alternde Gesellschaft könnte so sogar dynamischer sein als eine junge, meint die Akademiengruppe Altern in Deutschland.<sup>37</sup>

Gesellschaftliche Ressourcen müssen als solche wahrgenommen und es gilt, vorausschauend und klug mit ihnen umzugehen, um die Chancen und Entwicklungspotenziale des demografischen Wandels zu nutzen. Dazu gehört, tradierte Lebenslaufphasenkonzepte mit ihrer starren Abfolge von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand zu überdenken,<sup>38</sup> in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter zu investieren oder flexible Übergänge (statt abrupte Ausstiege) in den Ruhestand zu ermöglichen.<sup>39 40</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Schwentker und Vaupel 2011, S. 5

<sup>36</sup> Tschechne und Staudinger 2011, S. 66

<sup>37</sup> Vgl. Kocka und Staudinger 2009c, S. 17

<sup>38</sup> Vgl. Kocka und Staudinger 2009b, S. 10

<sup>39</sup> Vgl. Kocka und Staudinger 2009c, S. 49

<sup>40</sup> Vgl. Sievert et al. 2013, S. 24–28

## 2 Alter und Arbeit

Das Verhältnis von Alter, Ruhestand und Arbeit verändert sich – im Zuge des demografischen Wandels, durch den Umbau der sozialen Sicherungssysteme und durch die sich verändernde Einstellung zur Erwerbstätigkeit unter den Betroffenen, den Älteren selbst.

Der Ruhestand galt und gilt in Deutschland als Errungenschaft und Belohnung für ein langes Arbeitsleben. Auch das Argument des „Platzmachens“ für jüngere Generationen hatte bis vor einige Jahre großes Gewicht. Dass dies keine notwendige Sicht ist, illustriert ein Blick auf die Situation in anderen Ländern. So wird etwa in Großbritannien vom größten Interessenverband Älterer (Age UK) das Recht auf Arbeit in jedem Alter hervorgehoben und als Gegenargument zu allzu fixen Altersgrenzen herangezogen.<sup>41</sup>

Mit dem Eintritt ins Rentenalter entfällt für die meisten Menschen in Deutschland die materielle Notwendigkeit zu arbeiten: Sie beziehen Renten und sichern damit ihren Lebensunterhalt. Gleichzeitig leben Ältere länger und gesünder, die individuelle Arbeitsfähigkeit und die intrinsische Arbeitsmotivation sind hoch. Bei vielen Rentnern ist noch Potenzial für Aktivitäten vorhanden<sup>42</sup> – und wenn sich dann Gelegenheit ergibt, sind sie gerne bereit, diese zu nutzen.

Dieses Kapitel betrachtet das Themengebiet *Alter und Arbeit* aus allen relevanten Perspektiven. Nach einer Annäherung an den Begriff des Alters geht es um Altersbilder und um die Möglichkeit ihrer Differenzierung. Anschließend wird der Begriff *Silver Work* vorgestellt und daraufhin das Ausmaß und einzelne Aspekte der Beschäftigung im Alter statistisch abgebildet. Nach einer Auseinandersetzung mit den Determinanten der Erwerbstätigkeit kommen abschließend einige kritische Stimmen zur zunehmenden Erwerbsbeteiligung von Menschen im Ruhestand zu Wort.

### 2.1 Begriffsbestimmung Alter

Wann ist ein Mensch alt? Diese Frage ist nur auf den ersten Blick durch die Bezugnahme auf das Geburtsdatum leicht zu beantworten. Die Dimension des *chronologischen* oder *kalendarischen* Alters greift nämlich zu kurz – sowohl, wenn es um den individuellen körperlichen und psychischen Zustand eines Menschen geht, als auch im Hinblick auf den Einfluss der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Laut Bruggmann existieren zahlrei-

---

<sup>41</sup> Vgl. Scherger 2011, S. 11

<sup>42</sup> Vgl. Deller und Wöhrmann 2012, S. 30

che Ansätze, die über diese hinausgehen und sie mit anderen Dimensionen verknüpfen. Somit lassen sich fünf unterschiedliche Altersbegriffe und -perspektiven bilden: das biologische, das soziale, das funktionale, das subjektive und das organisationale Alter.<sup>43</sup>

Das *biologische* Alter beschreibt körperliche Veränderungsprozesse, wie das Ergrauen der Haare oder eine gebeugte Körperhaltung. Diese Entwicklungen vollziehen sich aber zu individuell sehr unterschiedlichen Zeitpunkten. Das *soziale* Alter basiert auf der Fremdwahrnehmung durch die Gesellschaft. Dazu zählt die Einteilung des Lebenslaufes in drei Lebensabschnitte, die sich an der Beteiligung am Arbeitsleben orientieren: Bildungsphase, Erwerbstätigkeits- und Familienphase sowie Ruhestand. Die Gruppe der Menschen im Ruhestand gilt demnach als alt. Beim *funktionalen* Alter ist die Erfüllung von Leistungsanforderungen maßgeblich, etwa der Gesundheitszustand, die physische und psychische Leistungsfähigkeit oder die Arbeitsleistung. Das *subjektive* Alter beruht im Unterschied zum sozialen Alter auf der Selbstwahrnehmung. Beim *organisationalen* Alter geht es um die Betriebszugehörigkeit oder die Zeit in einer bestimmten Position.

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) arbeitet mit dieser Definition der Lebensalter:

- 61 bis 75 Jahre: ältere Menschen
- 76 bis 90 Jahre: alte Menschen oder Hochbetagte
- 91 Jahre und älter: sehr alte Menschen oder Höchstbetagte

Baltes unterscheidet in seinem Konzept der Lebensspanne vier Altersperioden:

„Das Dritte Alter beginnt mit dem 60. Lebensjahr, das vierte mit dem chronologischen Alter, zu dem die Hälfte der ursprünglichen ‚Geburts-Kohorte‘ nicht mehr lebt – in den Industrieländern heute mit etwa 80 Jahren.“<sup>44</sup>

Durch diese unterschiedlichen Betrachtungsweisen des Alters wird die Vielfalt der Lebensumstände im Alter greifbar. Es bestehen große individuelle und soziale Unterschiede innerhalb der Gruppe der älteren Menschen;<sup>45</sup> das chronologische Alter als einzige, zumindest aber zentrale Bezugsgröße zur Definition von Lebenslagen zu verwenden, führt zu einem unzulässig pauschalen und homogenen Bild einer sehr heterogenen Altersgruppe führen. Alter und Altern sind veränderlich und bedürfen einer mehrdimensionalen, differenzierten Betrachtung.

---

<sup>43</sup> Vgl. Bruggmann 2000, S. 6–8

<sup>44</sup> Baltes 2003, S. 15

<sup>45</sup> Vgl. Kruse und Berner, S. 26–27

Für diese Arbeit ist demzufolge nicht *ein* Zeitpunkt relevant, ab wann eine Person alt ist und *zu* alt für eine Erwerbstätigkeit, sondern es werden die Lebensbedingungen unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, der gesellschaftlichen Gegebenheiten und die individuellen Voraussetzungen berücksichtigt.

## 2.2 Altersbilder

„Bei Altersbildern handelt es sich um unterschiedliche, teilweise konkurrierende Vorstellungen vom Altern und von der Rolle, den Eigenschaften und dem Nutzen älterer Menschen in der Gesellschaft. Altersbilder tragen zu unserer Vorstellung vom ‚normalen‘ Altern bei.“<sup>46</sup>

Altersbilder sind oft eindimensional und polarisieren: Sie überbetonen negativ bewertete Aspekte des Älterwerdens und blenden positiv bewertete aus – oder anders herum. In der Arbeitswelt herrschen nach wie vor eher negative Stereotypen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern vor, die beispielsweise in einer Bevorzugung von jüngeren Arbeitskräften münden.<sup>47</sup> Negative Altersstereotype basieren häufig auf dem sogenannten Defizitmodell;<sup>48</sup> dieses wurde jedoch bereits durch viele Studien widerlegt.<sup>49</sup> Nach Frerichs tritt kein mit dem Alter linear verbundener Leistungsabbau ein. Der Leistungswandel vollzieht sich eher sukzessiver und altersbezogen: Bestimmte Leistungsaspekte nehmen zu, andere nehmen ab oder bleiben gleich (siehe Kapitel 2.5.3).<sup>50</sup>

In einer Gesellschaft des längeren Lebens (siehe Kapitel 1.3) ist weder eine einseitige Betonung der Stärken und Potenziale des Alters sinnvoll noch eine einseitige Betonung der Verletzlichkeit und der Beeinträchtigungen durch das Älterwerden. Gewinn und Verlust liegen oft nah beieinander und treten parallel auf. Daraus resultiert, dass differenzierte Altersbilder notwendig sind, die alle Facetten des Älterwerdens berücksichtigen. Das Alter nivelliert nicht die biografische Entwicklung, vielmehr ist das Alter, sowohl in Bezug auf die Potenziale als auch auf die Grenzen, in hohem Maße von der biografischen Entwicklung beeinflusst.<sup>51</sup> Alter(n) ist letztlich ein Konstrukt, geprägt von der Gesellschaft und vom Individuum. Ein Konstrukt lässt sich verändern, gestalten und der Realität näher bringen.

---

<sup>46</sup> Cihlar et al. 2014, S. 14

<sup>47</sup> Büsch et al. 2010a, S. 904

<sup>48</sup> Das Defizitmodell des Alterns bezieht sich auf negative Veränderungen von Intelligenz, Reaktionsfähigkeit und Gedächtnis im Alter. Demnach lassen intellektuelle Fähigkeiten ab dem 20. Lebensjahr kontinuierlich nach und gehen mit einem irreversiblen körperlichen und geistigen Abbau einher.

<sup>49</sup> Vgl. Lehr 2003, S. 47–52

<sup>50</sup> Vgl. Frerichs 2014b, S. 10

<sup>51</sup> Vgl. Kruse 2011, S. 15



### 2.3 Arbeit im Alter: Silver Work

Die bisherigen Ausführungen zeigen: Das Alter ist facettenreich. So vielfältig wie die Lebensumstände sind die Möglichkeiten für Ältere, sich zu engagieren und aktiv zu sein. Erwerbsarbeit, aber auch das freiwillige Engagement älterer Menschen spielen vor dem Hintergrund einer verlängerten Lebenszeit und dem gestiegenen Aktivitätsradius im Ruhestand gesellschaftlich eine zunehmend wichtige Rolle. Damit wird gleichzeitig vermehrt wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf das übergeordnete Thema *Alter und Arbeit* gelenkt.

In diesem Zusammenhang wurde der Begriff der *Silver Worker* geprägt. Er umschreibt die Gruppe der aktiven Personen im Alter zwischen 60 und 85 Jahren, die sich formal im freigestellten Ruhestand befinden und parallel weiterhin einer Tätigkeit nachgehen – ehrenamtlich oder bezahlt.<sup>52</sup>

Büsch et al. systematisieren die Weiterbeschäftigung der ab 60-Jährigen folgendermaßen:

„Generell können mehrere Formen in diesem Zusammenhang unterschieden werden: Altersteilzeit vor Erreichen des Rentenalters (aktiv und passiv), Weiterbeschäftigung nach Erreichen des Rentenalters (im vorherigen Job oder in einem anderen Bereich) oder vollkommener Ruhestand.“<sup>53</sup>

Eine Unterscheidung nach bezahlter und unbezahlter Tätigkeit ist dagegen oft nur schwer möglich und wenig sinnvoll. Die Motive für Aktivität im Rentenalter können sich stark überschneiden: Der Wunsch zu helfen, Wissen weiterzugeben, Kontakt zu anderen zu haben, Freude an der Tätigkeit und Wertschätzung können sowohl mit bezahlter Arbeit als auch mit Engagement für die Gemeinschaft befriedigt beziehungsweise erreicht werden. Der wesentliche Unterschied liegt allein in der Entlohnung.

Der Fokus dieser Arbeit liegt den bisherigen Definitionen und Überlegungen entsprechend auf der Beschäftigung von offiziell verrenteten Personen, unabhängig davon, in welchem organisationalen Rahmen die Aktivität angesiedelt ist und ob es sich um Erwerbsarbeit oder um eine informelle Tätigkeit respektive ein freiwilliges Engagement handelt.

#### Ausmaß der Beschäftigung im Ruhestand

Die Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren befindet sich heute in der Regel im Ruhestand, die Erwerbstätigenquote ist daher relativ niedrig. Betrachtet man aber die Entwicklung der letzten zwanzig Jahre, so ist eine starke Zunahme der Erwerbsbeteiligung Älterer

<sup>52</sup> Vgl. Deller und Maxin 2008, S. 167

<sup>53</sup> Büsch et al. 2010a, S. 905–906

zu beobachten, die sich in den absoluten Zahlen widerspiegelt. Im Zeitraum von 2001 bis 2011 stieg nach einer Analyse des DIW Berlin die Zahl der Erwerbstätigen im Alter ab 65 Jahren um 386.000 auf 758.000 (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Bevölkerung, Erwerbspersonen, Erwerbstätige und Erwerbslose nach Altersgruppen in 1.000 Personen<sup>54</sup>

**Bevölkerung, Erwerbspersonen, Erwerbstätige und Erwerbslose nach Altersgruppen**  
In 1 000 Personen

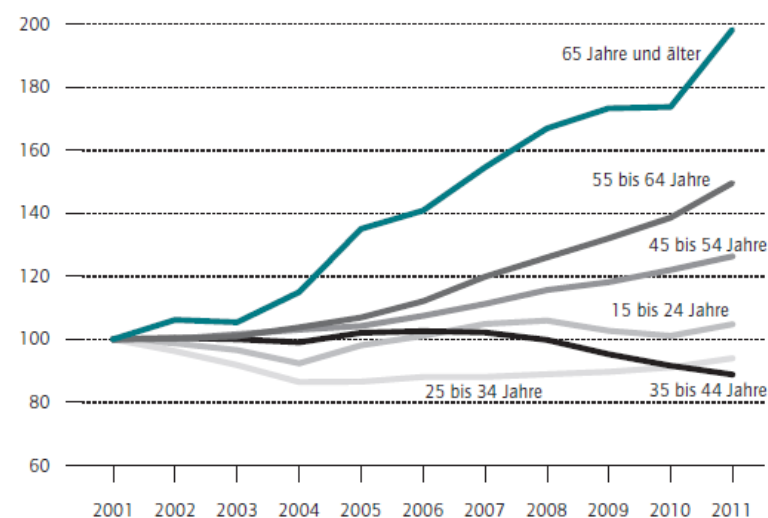
	Bevölkerung		Erwerbspersonen		Erwerbstätige	
	2001	2011	2001	2011	2001	2011
15 Jahre und älter	68 902,9	70 235,1	39 606,0	42 238,4	36 527,5	39 737,2
15 bis 64 Jahre	54 998,3	53 728,7	39 221,4	41 472,6	36 144,8	38 978,4
15 bis 24 Jahre	8 892,6	9 027,6	4 480,7	4 735,3	4 131,7	4 328,2
25 bis 34 Jahre	10 626,4	9 794,3	8 901,2	8 337,0	8 290,1	7 791,2
35 bis 44 Jahre	13 278,2	11 391,2	11 664,5	10 171,2	10 870,1	9 653,0
45 bis 54 Jahre	11 198,9	13 161,9	9 467,2	11 597,7	8 709,6	11 006,1
55 bis 64 Jahre	11 002,2	10 353,7	4 707,8	6 631,4	4 143,3	6 199,9
65 Jahre und älter	13 904,6	16 506,4	384,6	765,8	382,7	758,8
65 bis 69 Jahre	4 419,3	4 237,4	233,8	430,9	232,8	425,2
70 bis 74 Jahre	3 805,3	5 065,1	99,7	235,7	98,9	234,4
75 Jahre und älter	5 680,0	7 203,9	51,1	99,2	51,1	99,2

Quellen: Eurostat; Berechnungen des DIW Berlin.

Auffällig ist zudem, dass es in keiner anderen Altersgruppe ein vergleichbar dynamisches Wachstum gab, auch wenn es gemessen an der Zahl aller Erwerbspersonen eher gering ist (vgl. Abbildung 4).

**Erwerbstätige nach Altersgruppen**

Index 2001 = 100



Quellen: Eurostat; Berechnungen des DIW Berlin.

Abbildung 4: Erwerbstätige nach Altersgruppen, Index 2001 = 100<sup>55</sup>

<sup>54</sup> Brenke 2013, S. 4

<sup>55</sup> Brenke 2013, S. 4

Der Anstieg der Erwerbsbeteiligung liegt zum einen in der demografischen Entwicklung begründet: Die Altersgruppe der Älteren wächst – vor allem zukünftig – in Relation zu den anderen Altersgruppen in der Bevölkerung. Zum anderen ändert sich das Erwerbsverhalten der über 65-Jährigen. Tatsächlich lässt sich die momentan zu beobachtende gestiegene Erwerbsbeteiligung der älteren Personen bislang hauptsächlich darauf zurückführen, dass immer mehr Rentner einem Job nachgehen.<sup>56</sup> Ein weiterer Anstieg ist in den kommenden Jahren durch das Heraufsetzen der Altersgrenze sowie durch das Aufheben der bislang gültigen Vorruhestandsregelungen zu erwarten.

Nowossadeck und Vogel kommen zu ähnlichen Ergebnissen und konkretisieren, dass es bezogen auf die Stellung im Beruf in erster Linie Selbstständige und Angestellte sind, die über die Ruhestandsgrenze hinaus arbeiten. Besonders der Anteil der Angestellten hat sich seit 1991 stark erhöht (vgl. Tabelle 2).<sup>57</sup>

Tabelle 2: Erwerbstätige im Alter ab 65 Jahren nach Stellung im Beruf, 1991 und 2011<sup>58</sup>

Quelle: Statistisches Bundesamt, Genesis online, Mikrozensus.

Stellung im Beruf	1991	2011	1991	2011
	in 1.000		in %	
Selbstständige	142	303	44,5	39,7
Mithelfende Familienangehörige	65	71	20,4	9,3
Beamteninnen/Beamte	5	6	1,6	0,8
Angestellte	68	282	21,3	37,0
Arbeiterinnen/Arbeiter	39	101	12,2	13,2
Gesamt	319	763	100,0	100,0

Zu der geringen Anzahl an beruflich Aktiven unter Beamten derselben Altersgruppe konstatieren Maxin und Deller:

„Hier liegt der Schluss nahe, dass sich Pensionäre, die an einer fortgeführten Aktivität über das Pensionsalter hinweg interessiert sind, aufgrund der bestehenden Regelungen andere Formen der Beschäftigung suchen, möglicherweise in Selbstständigkeit.“<sup>59</sup>

Dieser Punkt weist auf das Problem der starren, gesetzlich verankerten Altersgrenzen sowie auf die Schwierigkeit hin, Arbeit und Rente ohne finanzielle Einbußen miteinander zu

<sup>56</sup> Vgl. Brenke 2013, S. 5

<sup>57</sup> Vgl. Nowossadeck und Vogel 2013, S. 15

<sup>58</sup> Nowossadeck und Vogel 2013, S. 15

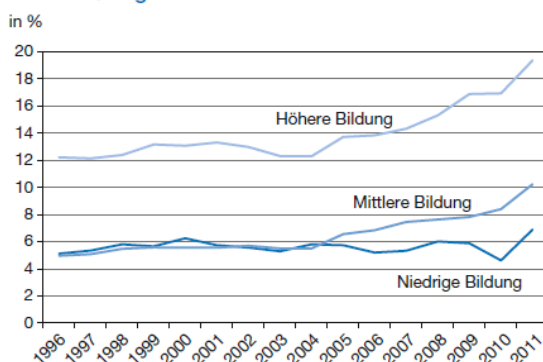
<sup>59</sup> Maxin und Deller 2010, S. 775

vereinbaren. Beides sorgt für einen wenig flexiblen Übergang in den Ruhestand und kann eine Ausbreitung von Silver Work behindern.

### Ältere mit höherer Bildung sind häufiger erwerbstätig

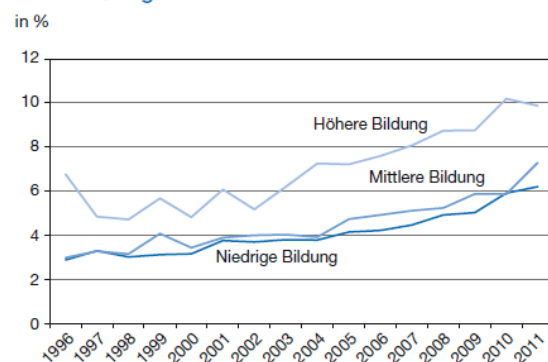
Ob Ältere im Rentenalter erwerbstätig bleiben, hängt wesentlich von ihrem Bildungs- und Qualifikationsniveau ab. Mit steigendem Alter und geringerer Qualifikation nimmt die Partizipation am Arbeitsmarkt ab. Der Vergleich der Erwerbstätigenquoten nach Bildungsniveau und Geschlecht in Abbildung 5 zeigt die unterschiedliche Beteiligung an der Erwerbsarbeit deutlich. In der Altersgruppe der 65- bis 69-Jährigen gehen insbesondere Männer und Frauen mit höherer Bildung einer bezahlten Beschäftigung nach. Im Beobachtungszeitraum nimmt der Abstand zwischen den Bildungsgruppen außerdem zu. Nur wenig verändert hat sich die Zahl der Erwerbstätigen mit niedriger Qualifikation. Hier führen gesundheitliche Einschränkungen durch eine häufig körperlich belastende Arbeit vielfach dazu, dass Personen in manuell tätigen Berufen bereits vor Erreichen der Regelaltersgrenze aus dem Erwerbsleben ausscheiden.<sup>60</sup>

**Erwerbstätigenquote 65- bis 69-jähriger Männer nach Bildung**



Quellen: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus.

**Erwerbstätigenquote 65- bis 69-jähriger Frauen nach Bildung**



Quellen: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus.

Abbildung 5: Erwerbstätigenquote 65- bis 69-jähriger Männer / Frauen nach Bildung<sup>61</sup>

Die höhere Erwerbsbeteiligung Höhergebildeter deutet zum einen darauf hin, dass nicht nur finanzielle Gründe ausschlaggebend für die Berufstätigkeit im Ruhestand sind (siehe Kapitel 2.4.3). Zum anderen kann dies auf bildungsabhängige Chancen und Optionen hinweisen: Höherqualifizierte können beispielsweise auf mehr Möglichkeiten für beratende Tätigkeiten im Ruhestand stoßen.

<sup>60</sup> Vgl. Brüssig 2010, S. 8–10

<sup>61</sup> Panova 2013, S. 422

### Zeitbudget für Berufstätigkeit im Ruhestand

Die Ergebnisse der GENERALI ALTERSSTUDIE verdeutlichen außerdem, dass der Umfang der Berufstätigkeit überwiegend begrenzt ist, siehe Tabelle 3. Von denjenigen, die im Ruhestand einer regelmäßigen Arbeit nachgehen, arbeitet ein Drittel weniger als 10 Stunden pro Woche, weitere 37 Prozent 10 bis 19 Stunden pro Woche. Nur ein geringer Anteil von 8 Prozent arbeitet noch Vollzeit. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit beträgt 15 Stunden. Am meisten arbeiten wiederum freiberuflich Tätige und Selbstständige mit 21 Stunden.

Tabelle 3: Umfang der derzeitigen Berufstätigkeit nach (früherer) Berufsstellung<sup>62</sup>

**Tab. 1.9 Umfang der derzeitigen Berufstätigkeit nach (früherer) Berufsstellung**  
Basis: Bundesrepublik Deutschland, 65- bis 85-Jährige, die (noch) regelmäßig arbeiten

Angaben in %	Derzeit Berufstätige, die früher tätig waren als				
	ins- gesamt	(Fach-) Arbeiter	Einfache Ange- stellte / Beamte	Leitende Ange- stellte / Beamte	Selb- ständi- ge / Freie Berufe
Es arbeiten derzeit regelmäßig					
unter 10 Stunden pro Woche	34	28	44	49	23
10 bis 19 Stunden pro Woche	37	47	44	27	24
20 bis 34 Stunden pro Woche	21	21	11	10	37
35 Stunden pro Woche und mehr	8	4	1	14	16
Im Durchschnitt in Stunden	15,0	14,2	10,5	13,9	21,0

Quelle: Generali Altersstudie 2013

### Engagementquote bei Älteren steigt an

Ehrenamtliches Engagement spielt in innerhalb der älteren Generation ebenfalls eine wichtige Rolle. Die 65- bis 85-jährigen sehen mehrheitlich für sich selbst noch eine Mitverantwortung für die Gesellschaft.

Die *Engagementquote* bildet einen wichtigen Indikator für das Engagement der Bürger. Die Engagementquote bezeichnet den prozentualen Anteil von Engagierten an einer einzelnen Bevölkerungsgruppe oder der Gesamtbevölkerung. Angaben aus den Freiwilligen-surveys 1999, 2004 und 2009 visualisieren in Abbildung 6 die Engagementquoten in den Altersphasen, bezogen auf ältere Menschen.

<sup>62</sup> Generali Zukunftsfonds und Institut für Demoskopie Allensbach 2012, S. 90

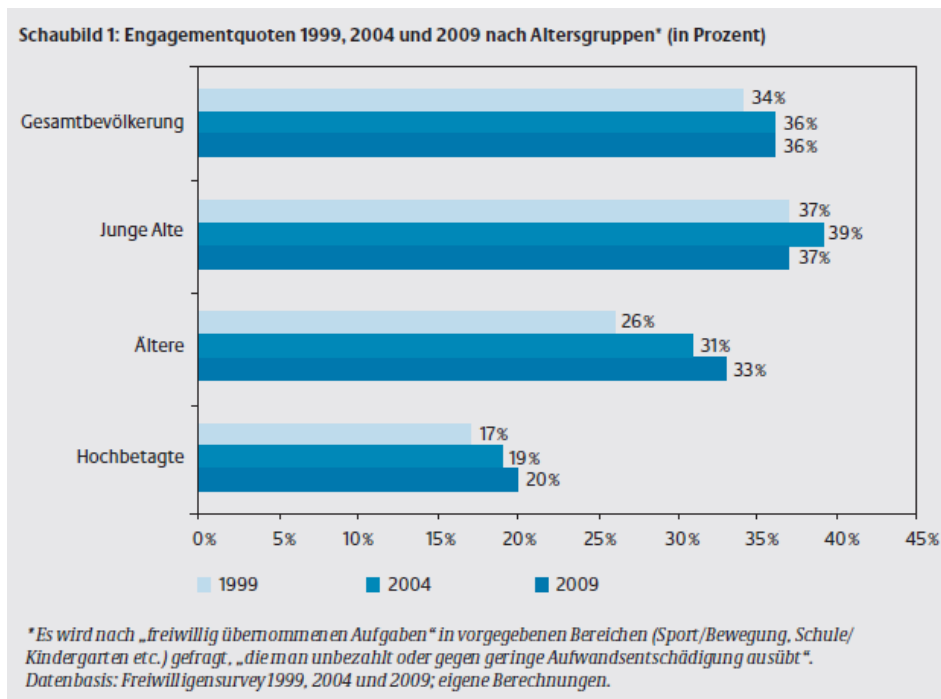


Abbildung 6: Engagementquoten 1999, 2004 und 2009 nach Altersgruppen (in Prozent)<sup>63</sup>

Während in der Gruppe der jungen Alten (50- bis 64-Jährige) nach einem Anstieg 2004 mit der aktuellen Erhebung wieder ein Rückgang der Engagementquote auf das Niveau von 1999 zu verzeichnen ist, nimmt das Engagement in der Gruppe der Älteren (65- bis 74-Jährige) deutlich zu. Ein eher moderater, aber kontinuierlicher Zuwachs des Engagements ist bei den Hochbetagten (75 Jahre und älter) festzustellen. Das zahlenmäßige Niveau ist geringer, doch engagiert sich jeder fünfte Hochbetagte mittlerweile freiwillig.

Die niedrigeren Engagementquoten bei Älteren und Hochbetagten sind neben der gesundheitlichen Situation auf die geringere Erwerbsbeteiligung zurückzuführen: Eine Erwerbstätigkeit eröffnet Gelegenheiten für ein Engagement. Die Ergebnisse des DEUTSCHEN ALTERSSURVEYS belegen ebenfalls, dass ältere Erwerbstätige eher engagiert sind als Nichterwerbstätige und Personen im Ruhestand.<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011a, S. 8

<sup>64</sup> Vgl. Naumann und Romeu Gordo 2010, S. 135–136

## 2.4 Determinanten der Erwerbstätigkeit im Ruhestand

Was führt dazu, dass ältere Menschen nach dem Renteneintritt erwerbstätig bleiben oder erneut werden? In der Literatur wird eine Reihe von Faktoren benannt; letztlich lassen sich diese in vier Einflussbereiche unterteilen:<sup>65 66</sup>

- *Geistige und körperliche Leistungsfähigkeit*, Gesundheit, Qualifikation und Arbeitsmarktnähe (das Können)
- *Persönliche Motivation und Leistungsbereitschaft*, der nicht-ökonomische Nutzen der Erwerbstätigkeit. Dieser Aspekt beinhaltet Anerkennung, soziale Kontakte, Selbstverwirklichung, Arbeitszufriedenheit, aber auch generative Aspekte (das Wollen).
- *Arbeitsgestaltung und Rahmenbedingungen*: Hier geht es um die konkrete Arbeitssituation mit Arbeitsgelegenheiten und -bedingungen.
- *Ökonomische Situation* oder die finanzielle Notwendigkeit, den Lebensunterhalt zu sichern (das Müssen)

Nach einer kurzen Beschäftigung mit ausgewählten Alterstheorien folgt eine Erörterung der genannten Einflussfaktoren.

### 2.4.1 Ausgewählte Theorien des Alterns

Wenn es um Einflussfaktoren auf die Bereitschaft geht, im Rentenalter weiter aktiv zu sein beziehungsweise zu arbeiten, wird häufig das tatsächliche Ruhestandsverhalten betrachtet. Doch der Ruhestand ist ein Prozess, der nicht erst mit dem eigentlichen Eintritt beginnt, sondern gedanklich vorbereitet wird und in den Prozess des Alterns insgesamt eingebunden ist. Die Literatur zum Ruhestandseintritt verweist zur Erklärung häufig auf zentrale Theorien des Alters. An dieser Stelle werden daher kurz einige maßgebliche Ansätze vorgestellt: die *Rollen-* und die *Kontinuitätstheorie* sowie das *Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation*.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Vgl. Müller 2011, S. 88–111

<sup>66</sup> Vgl. Scherger 2011, S. 9

<sup>67</sup> Vgl. Micheel et al. 2010, S. 837

### **Kontinuitätstheorie nach Atchley (1989)**

Die *Kontinuitätstheorie* nimmt an, dass Menschen aus psychologischer Sicht über das Leben hinweg im Großen und Ganzen die gleichen Präferenzen, die gleichen Handlungsmuster und die gleichen sozialen Umgebungen beibehalten. Diese Muster sind ein wesentlicher Bestandteil der persönlichen Identität und des Selbstwertgefühls. Individuen versuchen demnach trotz starker Veränderungen im persönlichen Umfeld (beispielsweise zwischen den Lebensphasen oder bei sozialen Veränderungen), an diesen Mustern festzuhalten.<sup>68</sup> Diese Adaptionsstrategie wird insbesondere im Alterungsprozess verfolgt.<sup>69</sup> Spielte beispielsweise Arbeit für eine Person vor dem Eintritt in den Ruhestand eine wichtige Rolle, so ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie nach der Verrentung entgeltlich oder freiwillig tätig bleibt.<sup>70</sup> In Bezug auf den sozioökonomischen Status ist davon auszugehen, dass eine höhere berufliche Stellung für das Individuum mit einem großen Gestaltungsspielraum, mit Verantwortung und Einflussnahmemöglichkeiten verbunden ist. Ältere Personen in Führungspositionen könnten demzufolge einen stärkeren Drang verspüren, gewohnte Handlungsmuster beizubehalten und somit eher bereit sein, im Ruhestandsalter weiterzuarbeiten.<sup>71 72</sup>

### **Rollentheorie nach Carter und Cook (1995)**

Gemäß der *Rollentheorie* nimmt ein Mensch im Laufe der Sozialisierung verschiedene Rollen wahr und identifiziert sich mit diesen. Dabei prägen sowohl die Person selbst als auch die soziale Umwelt diese Rollen. In Bezug auf den Wunsch zur Weiterbeschäftigung im Ruhestand ist wichtig, wie Individuen die zu erwartenden Verschiebungen und Neugeichtungen innerhalb ihrer Rollen (etwa eine Stärkung der Rolle als Partner und Familienmitglied bei einer Abschwächung der berufsbezogenen Rolle) wahrnehmen. Ein wichtiger Faktor dabei ist, wie zentral die jeweilige Rolle für die Identität des Individuums ist. Wenn etwa die erwerbsbezogene Rolle ein zentraler Baustein der Identität ist, wird der Übergang in den Ruhestand oft als ein kritisches Ereignis gesehen. So kann beispielsweise der Verlust der Rolle als Führungs- oder Fachkraft mit erheblichen Anpassungsschwierigkeiten sowie mit einem Verlust von wahrgenommener Lebensqualität durch die Einbußen an Macht und Prestige verbunden sein. Menschen, die stark in andere, nicht-berufliche

---

<sup>68</sup> Vgl. Atchley 1989

<sup>69</sup> Vgl. Micheel et al. 2010, S. 848–849

<sup>70</sup> Vgl. Deller und Wöhrmann 2012, S. 30

<sup>71</sup> Vgl. Micheel et al. 2010, S. 849

<sup>72</sup> Vgl. Quick und Moen 1998



Rollen eingebunden sind und Erwerbstätige, die ihren Beruf als Belastung wahrnehmen, werden dagegen vermutlich früher und bereitwilliger in den Ruhestand wechseln. Ob der Übergang in den Ruhestand als Befreiung oder Verlust verstanden wird, hängt in der Konsequenz stark von der Einschätzung des bisher erreichten sozioökonomischen Status<sup>73</sup> ab.<sup>74</sup>

In Bezug auf die untersuchte Gruppe älterer Hochqualifizierter beziehungsweise von pensionierten Fach- und Führungskräften können beide Alterstheorien als Erklärungsmuster herangezogen werden. So könnte der Kontinuitätsdrang eine hohe Bereitschaft schaffen, im Ruhestand weiterhin erwerbstätig zu sein. Eine herausgehobene Rolle vor dem Renteneintritt kann wiederum – zumindest teilweise – durch eine nachberufliche Tätigkeit als Senior-Experte ausgeglichen werden. Dort werden dem aktiven Älteren Wertschätzung und Anerkennung entgegengebracht, wenngleich in einer anderen Rolle.

Die beiden genannten Modelle werden in Fachkreisen dafür kritisiert, dass sie der Heterogenität des Alterungsprozesses in der Realität nicht gerecht werden. Das nachfolgend beschriebene *Modell der Selektiven Optimierung und Kompensation* (SOK-Modell) von Baltes und Baltes gehört zu den ressourcenorientierten Prozessmodellen des Alterns, die individuellen Unterschieden mehr Bedeutung beimessen.

### **Modell der Selektion, Optimierung und Kompensation nach Baltes und Baltes (1990)**

Das *SOK-Modell* besagt, dass jeder menschliche Entwicklungsprozess eine Kombination von drei adaptiven Verhaltensweisen umfasst: Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK). Baltes selbst erläuterte das Konzept gerne am Beispiel des über 80-jährigen Pianisten Arthur Rubinstein. Dieser wurde in einem Interview gefragt, wie er es schaffe, bis weit über sein 80. Lebensjahr hinaus so überaus erfolgreich Konzerte zu geben. Rubinstein antwortete, dass er sich auf bestimmte Stücke konzentriere (Selektion: Persönliche Ressourcen werden zunehmend auf eine geringere Anzahl ausgewählter und persönlich bedeutsamer Ziele konzentriert). Er übe diese Stücke häufiger (Optimierung: Es werden geeignete Mittel und Wege zum Erreichen der selektierten Ziele ausgewählt). Er verstärke die Kontraste zwischen den langsamen und den schnellen Passagen eines Stückes, um sein langsamer gewordenen Spiel auszugleichen (Kompensation: Es werden alternative individuelle Mittel oder Wege gefunden, um dennoch das gewünschte Funktionsniveau aufrecht zu

---

<sup>73</sup> Vgl. Micheel et al. 2010, S. 846–847

<sup>74</sup> Vgl. Carter, Mary Anne Taylor und Cook 1995

erhalten und angestrebte Ziele zu erreichen). Zusammengefasst gibt *Selektion* die Richtung, das Ziel der Entwicklung vor, *Optimierung* den bestmöglichen Einsatz der Mittel zur Erreichung der Ziele und *Kompensation* die Reaktion auf den Verlust von Mitteln. Folglich ist erfolgreiches Altern oft das Resultat einer kreativen und gesellschaftlich gestützten Kombination von Selektion, Optimierung und Kompensation.<sup>75 76</sup> Studien belegen, dass die SOK-Prozesse während des gesamten Erwachsenenalters bis ins hohe Alter eingesetzt werden und zur gleichzeitigen Maximierung von Gewinnen und Minimierung von Verlusten sowohl hinsichtlich des persönlichen Wohlbefindens als auch des Leistungsvermögens beitragen. Es liegt der Schluss nahe, dass Silver Worker und Senior-Experten als positive Beispiele für die erfolgreiche Anwendung der vorgestellten Verhaltensweisen gelten können: Sie konzentrieren sich in der Regel in ihrer nachberuflichen Aktivität auf persönliche Stärken, optimieren durch die Wahl geeigneter Mittel die Resultate und gleichen so eventuelle Defizite in anderen Bereichen aus.

Notwendig werden Selektion, Optimierung und Kompensation, da sich das Intelligenzvermögen altersbedingt verändert. Unter anderem mit der Unterscheidung der zwei Hauptkomponenten der Intelligenz, der fluiden und kristallinen Intelligenz, befasst sich der nächste Abschnitt.

#### **2.4.2 Geistige und körperliche Leistungsfähigkeit**

Individuelle Faktoren wie die alterungsbedingten Veränderungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit spielen eine zentrale Rolle bei der Entscheidung für oder gegen eine (Weiter-)Beschäftigung im Ruhestand und werden hier kurz skizziert.

##### **Fluide und kristalline Intelligenz**

Der Entwicklungspsychologe Raymond B. Cattell hat bereits 1963 die intellektuelle Leistungsfähigkeit mit einem Modell beschrieben, demzufolge der Mensch über eine *fluide* und eine *kristalline* Intelligenz verfügt. Die fluide Intelligenz beschreibt die Geschwindigkeit und Genauigkeit der Informationsverarbeitung. Dazu zählen eine schnelle Auffassungsgabe und ein gutes Gedächtnis. In der Kindheit wächst die fluide Intelligenz rasch, nimmt jedoch früh, etwa ab dem 20. Lebensjahr, und stetig ab. Die kristalline Intelligenz dagegen umfasst kulturgebundenen Wissen und Denken, dazu gehören das Sprachvermögen, Fach-

---

<sup>75</sup> Vgl. Baltes 1999

<sup>76</sup> Vgl. Müller und Weigl 2014, S. 3

und Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen. Sie beruht auf Übung, entwickelt sich erst im späteren Lebensalter und kann lange wachsen.<sup>77 78</sup> Baltes spricht von „der Mechanik und der Pragmatik der Intelligenz“<sup>79</sup>. Jede Intelligenzleistung ist demnach das Resultat des Zusammenwirkens beider Komponenten. In jungen Jahren, wenn die „Mechanik“ noch gut funktioniert, nutzen Menschen die fluide Intelligenz zur Aneignung von Wissen. Die kristalline Intelligenz verknüpft das Wissen; so entsteht Erfahrung.

Es hat sich gezeigt, dass die Abnahme der fluiden Intelligenz nicht zwingend zu einer Verringerung der beruflichen Leistungsfähigkeit führt, sondern dass Ältere – beispielsweise über die Mechanismen Selektion, Optimierung und Kompensation – in der Lage sind, ihre Produktivität zu erhalten (siehe Kapitel 2.4.1).<sup>80</sup>

### **Körperliche Leistungsfähigkeit**

Stärker als kognitive Fähigkeiten beeinflusst das Altern die körperliche Leistungsfähigkeit. Dies betrifft zum einen funktionale Fähigkeiten, beispielsweise nehmen Muskel- und Lungenkraft mit zunehmendem Alter ab; der Knochenapparat und das Herz-Kreislauf-System sind weniger belastbar; die Reaktionszeiten auf Reize und das Seh- und Hörvermögen verringern sich. Der Körper benötigt außerdem mehr Zeit, um sich an ungewohnte Tätigkeiten und Einflüsse von außen zu gewöhnen und anzupassen.<sup>81</sup>

### **Größere Varianz im Alter**

Verschiedene Studien machen deutlich, dass die Leistungsdifferenzen innerhalb einer Altersgruppe weitaus größer sind als jene zwischen den verschiedenen Altersgruppen – und diese Spanne nimmt im Alter zu.<sup>82</sup> Die Leistungsfähigkeit im Alter ist abhängig von den jeweiligen Lebensumständen, Bildung und Erwerbsbiografie sowie weiteren Einflussfaktoren. Sie beinhaltet sowohl Prozesse der Abnahme und der Einschränkung als auch der Stabilität und des Zugewinns.

Bruggmann gruppiert in Tabelle 4 die einzelnen Elemente des Leistungsvermögens in jene, die abnehmen, in jene, die zunehmen und in solche, die stabil bleiben.

---

<sup>77</sup> Vgl. Cattell 1963

<sup>78</sup> Vgl. Meyer 2008, S. 128–129

<sup>79</sup> Vgl. Baltes 1999

<sup>80</sup> Vgl. Sporket 2011, S. 73

<sup>81</sup> Vgl. Deller et al. 2008, S. 68–69

<sup>82</sup> Vgl. Kruse 2000, S. 76–77

Tabelle 4: Veränderungstendenzen menschlicher Leistungsvoraussetzungen im Altersverlauf<sup>83</sup>

Veränderung		
zunehmend	gleichbleibend	abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen</li> <li>– Urteilsfähigkeit</li> <li>– Zuverlässigkeit</li> <li>– Besonnenheit</li> <li>– Qualitätsbewusstsein</li> <li>– Kommunikationsfähigkeit<sup>a</sup></li> <li>– Kooperationsfähigkeit</li> <li>– Konfliktfähigkeit</li> <li>– Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>– Positive Arbeitseinstellung</li> <li>– Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>– Angst vor Veränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Leistungs- und Zielorientierung</li> <li>– Systemdenken</li> <li>– Kreativität</li> <li>– Entscheidungsfähigkeit</li> <li>– Physische Ausdauer (unterhalb Dauerbelastungsgrenze) und psychisches Durchhaltevermögen</li> <li>– Kooperationsfähigkeit<sup>b</sup></li> <li>– Konzentrationsfähigkeit<sup>b</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Körperliche Leistungsfähigkeit</li> <li>– Geistige Beweglichkeit</li> <li>– Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung (Reaktionsfähigkeit)</li> <li>– Kurzzeitgedächtnis</li> <li>– Risikobereitschaft</li> <li>– Aufstiegsorientierung</li> <li>– Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</li> </ul>

Legende: <sup>a</sup> Je nach Autor als zunehmend oder gleichbleibend eingeordnet

<sup>b</sup> Je nach Autor als gleichbleibend oder abnehmend eingeordnet

Diese Unterscheidung verdeutlicht: Veränderungen in der Leistungsfähigkeit erhalten vor allem in Bezug auf die Rolle im Beruf und auf die Art der Tätigkeit eine Relevanz. Es ist anzunehmen, dass bestimmte Tätigkeiten mit zunehmendem Alter besser (beispielsweise in Jobs, die ausgeprägtes Spezialistenwissen erfordern), gleichbleibend gut (etwa in weniger anspruchsvollen fachlichen Tätigkeiten) oder schlechter erledigt werden können (zum Beispiel bei monotonen oder körperlich anstrengenden Aufgaben oder unter Zeitdruck).<sup>84</sup> Diesem Modell zufolge können Senior-Experten geradezu als Paradebeispiel für die berufsbiografisch begründete optimale Nutzung ihrer Leistungsressourcen gelten.

### 2.4.3 Persönliche Motivation und Leistungsbereitschaft

Der Einzelne kann in einer Weiterbeschäftigung oder in einem ehrenamtlichen Engagement in der nachberuflichen Phase eine wichtige Quelle für das persönliche Wohlbefinden finden. Im Gegensatz zu Arbeitnehmern können viele Ruheständler jedoch wählen, ob und wie sie sich engagieren. Die Motivation, genauso wie demotivierende Faktoren, hat dementsprechend einen großen Einfluss auf das tatsächliche Ausmaß der Beschäftigung im Alter.

<sup>83</sup> Bruggmann 2000, S. 25

<sup>84</sup> Vgl. Deller et al. 2008, S. 70

Die explorative SILVER WORKERS-Studie<sup>85</sup> von Deller und Maxin gibt einen Einblick in die Beweggründe und gewünschten Bedingungen für weiterführende Aktivitäten im Ruhestand. Tabelle 5 stellt die Beweggründe für eine Beschäftigung im Ruhestand in absteigender Rangfolge nach Wichtigkeit dar. Wesentliche Motive sind demzufolge die Bereiche Helfen, Wissen weitergeben wollen (Generativität), aktiv bleiben wollen, die eigene Weiterentwicklung und der Kontakt zu anderen.

Tabelle 5: Beweggründe für eine Beschäftigung im Ruhestand<sup>86</sup>

Gründe und Wichtigkeit	Gründe <sup>1</sup> in Prozent	Wichtigkeit <sup>2</sup> in Prozent
Helfen, Wissen weitergeben wollen	12,3	30,5
Kontakt zu anderen	7,6	16,7
Aktiv bleiben wollen, eigene Weiterentwicklung	36,0	10,3
Eigener Anspruch, Leistung	--	10,3
Anerkennung, Wertschätzung	9,3	9,9
Erfüllung, Wohlbefinden	--	8,9
Finanzielle Gründe	6,4	2,5
Freude, Interesse	18,6	--
Sonstiges	6,8	5,4
Sonstige Rahmenbedingungen	3,0	5,4

Anmerkungen: Inhaltsanalytisch kategorisierte Felder. Angaben in Prozent der Nennungen. Offene Fragen:

<sup>1</sup> "Welche Gründe haben Sie für die Tätigkeit im Ruhestand?" (N=139; 236 Nennungen; Krippendorff's  $\alpha = 0,78$ )

<sup>2</sup> "Was ist Ihnen an Ihrer Arbeit besonders wichtig?" (N=141; 203 Nennungen; Krippendorff's  $\alpha = 0,87$ )

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt der Survey WEITERBESCHÄFTIGUNG IM RENTENALTER – WÜNSCHE, BEDINGUNGEN, MÖGLICHKEITEN: Wer sich für eine Weiterbeschäftigung entschieden hat, sah für sich die Chance, durch die Tätigkeit fitter zu bleiben und wollte Wissen und Erfahrungen weitergeben. Häufig wurden der Spaß an der Tätigkeit, die Identifikation mit dem Unternehmen, dass man sich noch zu jung fühlt oder nicht ständig zu Hause sein möchte als Gründe angeführt.<sup>87 88</sup>

Die Ergebnisse des DEUTSCHEN ALTERSSURVEYS (DEAS)<sup>89</sup> 2011 bestätigen diese Gewichtung, weisen aber zusätzlich darauf hin, dass rund vierzig Prozent der Befragten finanzielle Gründe für ihre Erwerbstätigkeit nennen – wenn auch selten als einzigen Beweggrund.

<sup>85</sup> Die Studie wurde im August 2007 an der Leuphana Universität Lüneburg unter dem Titel „Silver Workers - An empirical study of post-retirement activities“ veröffentlicht.

<sup>86</sup> Maxin und Deller 2010, S. 784

<sup>87</sup> Vgl. Büsch et al. 2010b, S. 7

<sup>88</sup> Der Weiterbeschäftigungssurvey wurde im Jahr 2008 im Auftrag des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung durch Infratest durchgeführt.

<sup>89</sup> Der Deutsche Alterssurvey ist ein vom Deutschen Zentrum für Altersfragen (DZA) durchgeführtes Survey-Programm zur Lebenssituation der Menschen mittleren und höheren Alters in Deutschland.

Dabei zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit der Einkommenssituation: Je niedriger das Haushaltseinkommen ist, desto häufiger werden monetäre Gründe für die Erwerbstätigkeit im Ruhestand genannt.<sup>90</sup>

Laut der Expertise des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand<sup>91</sup> können fünf Motive abgeleitet werden:

- die *altruistische* Motivation (sich zugunsten anderer einzubringen zu können),
- die *persönliche* Motivation (aktiv zu sein und Spaß zu haben),
- die *soziale* Motivation (der Kontakt zu anderen),
- die *generative* Motivation (das Bedürfnis, Wissen und Erfahrung an die nächste Generation weiterzugeben), nicht zuletzt im bürgerschaftlichen Engagement,
- *finanzielle* Motivation (Entlohnung).<sup>92</sup>

### Veränderungen in der Arbeitsmotivation

Die *Socioemotional Selectivity Theory* von Carstensen beschäftigt sich mit der Motivlage von Menschen in verschiedenen Lebensphasen. Carstensen vertritt die These, dass sich in späteren Lebensphasen und im Hinblick auf die subjektiv wahrgenommene kürzere verbleibende Lebenszeit Motive hin zu emotional bedeutsamen Aktivitäten und Zielen verschieben:

“... [When] people perceive time as finite, they attach greater importance to finding emotional meaning and satisfaction from life and invest fewer resources into gathering information and expanding horizons.”<sup>93</sup>

Mit der Wahrnehmung der Endlichkeit des eigenen Lebens tritt demnach eine Fokussierung auf positiv bewertete Erlebnisse und Empfindungen ein. Mit dem Setzen neuer Prioritäten ändern sich die Motive.<sup>94</sup> In Bezug auf einige Aufgabenaspekte sinkt die Motivation, während sie für andere gleich bleibt oder sich sogar erhöht.

---

<sup>90</sup> Vgl. Engstler und Romeu Gordo 2014, S. 136–137

<sup>91</sup> Die Befragung zur Expertise „Übergänge gestalten“ wurde 2009 über das Online-Portal [www.feierabend.de](http://www.feierabend.de) durchgeführt.

<sup>92</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011b, S. 13

<sup>93</sup> Carstensen 2006, S. 1915

<sup>94</sup> Vgl. Maxin und Deller 2010, S. 770

„Dabei wächst die Motivation im Alter für soziale Aufgaben (z.B. Wissensweitergabe), während die Motivation für informative Aufgaben (z.B. Einbringen von Fachwissen) eher gleichbleibend ist und die Motivation, etwas Neues lernen zu wollen, eher sinkt.“<sup>95</sup>

Dem entsprechen weitestgehend die Erkenntnisse von Frerichs: Tabelle 6 stellt die Aspekte der Arbeitsmotivation einander gegenüber, die an Relevanz zu- oder abnehmen.

Tabelle 6: Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation<sup>96</sup>

Wird weniger wichtig für ältere Berufstätige	Wird wichtiger
Karriereplanung (weniger Zeit wird investiert)	Gegenseitige Hilfeleistungen Weitergabe von Wissen
(Aufstiegs-)Weiterbildung	Autonomie bei der Arbeit
Langfristige Ziele	Kurzfristige Ziele
Macht und Autorität	Wertschätzung

#### 2.4.4 Arbeitsgestaltung und Rahmenbedingungen

Ideale Rahmenbedingungen einer Beschäftigung im Ruhestand liegen der SILVER WORKERS-Studie zufolge dann vor, wenn diese eine flexible Arbeitszeitgestaltung ermöglichen, altersgerechte Arbeitsbedingungen bieten, die Bedürfnisse der aktiven Ruheständler berücksichtigen und zur Nutzung des Erfahrungswissens in einem intergenerationalen Austausch führen.<sup>97</sup>

Der WEITERBESCHÄFTIGUNGSSURVEY stellt in diesem Zusammenhang fest, dass die Mehrheit der Befragten die Anhebung des gesetzlichen Renteneintrittsalters kritisch sieht. Darauf folgt, dass starre gesetzliche Regelungen in Bezug auf den Zeitpunkt des Wechsels in den Ruhestand kontraproduktiv wirken. Gefragt sind flexible Möglichkeiten, Renteneintritt und Weiterbeschäftigung im Rentenalter entsprechend der individuellen Gegebenheiten gestalten zu können.<sup>98</sup> Arbeit sollte in einer attraktiven und der jeweiligen Lebensphase angemessenen Form angeboten werden. Dies betrifft die Flexibilisierung der Altersgrenzen, die Reduzierung der Arbeitszeit und eine motivationsfördernde Arbeitsgestaltung, die dem Einzelnen Autonomie gewährt.

<sup>95</sup> Büsch et al. 2010a

<sup>96</sup> Frerichs 2014b, S. 19

<sup>97</sup> Vgl. Maxin und Deller 2010, S. 785

<sup>98</sup> Vgl. Büsch et al. 2010b, S. 8

### 2.4.5 Ökonomische Situation

Bei Erwerbstätigkeit im Ruhestand kann der Zuverdienst eine wichtige Rolle spielen, vor allem bei geringen Rentenzahlungen. Je nach sozioökonomischem Status scheint das Arbeiten im Ruhestand eher intrinsisch motiviert zu sein, unterstützt durch gute Arbeitsmarktchancen und gute Gesundheit oder eher durch finanzielle Notwendigkeiten veranlasst. Engstler und Gordo beschreiben diese Wechselwirkung zwischen Motivation und der sozioökonomischen Situation der Personen, die in der Rente erwerbstätig sind, als „Dualität zwischen Lust und Last.“<sup>99</sup> Dieser Aspekt ist bezüglich der untersuchten Gruppe der Senior-Experten allerdings von untergeordneter Bedeutung (siehe Kapitel 2.4.3).

## 2.5 Kritische Stimmen zum Altersdiskurs

Einige Soziologen und Alter(n)forscher diskutieren die wachsende Erwerbsbeteiligung von Menschen im Rentenalter durchaus kritisch und interpretieren sie als Krisenphänomen. Dabei nehmen sie an, dass im Ruhestand hauptsächlich diejenigen einer Erwerbstätigkeit nachgehen, die finanziell darauf angewiesen sind, deren Altersrente also zu gering ist, um davon zu leben. Gleichzeitig befürchten sie eine Instrumentalisierung des insbesondere nachberuflichen produktiven Alters und beklagen eine reine Ressourcenorientierung:<sup>100</sup>

„Die Verknüpfung von Potenzial und Ressource ist im deutschen Diskurs derart eng, dass es notwendig erscheint, daran zu erinnern, dass Potenziale nicht notwendigerweise aus der Perspektive ihrer gesellschaftlichen Nutzung diskutiert werden müssen. Sie lassen sich grundsätzlich ebenso gut im Hinblick auf die Möglichkeit(en) und Chancen ihrer Realisierung – zu welchem Zwecke auch immer – thematisieren. So erwuchs die zeitlich früher als in Deutschland zu datierende ‚Entdeckung‘ des produktiven Alters in den USA Mitte der 1980er Jahre ganz anders als in Deutschland aus der aufkommenden Debatte über *ageism*, sprich über ausbleibende Teilhabemöglichkeiten und (rechtliche) Benachteiligungen alter Menschen. Eine derartige Perspektive fehlt in Deutschland praktisch vollständig.“<sup>101</sup>

Eine formale Verpflichtung zur Produktivität in der nachberuflichen Phase ist derzeit nicht absehbar, doch wird beispielsweise in den Altenberichten der Bundesregierung zunehmend auf die moralische Verantwortung der Älteren hingewiesen, ihre Potenziale zu nutzen.<sup>102</sup> So ist durchaus kritisch zu beobachten, ob und in welchem Ausmaß die aktuelle Entwicklung hin zu einem produktiven Alter zu einer veränderten Anspruchshaltung an die Älteren führt.

---

<sup>99</sup> Engstler und Romeu Gordo 2014, S. 116–117

<sup>100</sup> van Dyk et al. 2010

<sup>101</sup> van Dyk et al. 2010, S. 26

<sup>102</sup> Vgl. Sechste Altenberichtscommission 2010, S. 21



Ebenso droht die Differenzierung in das *dritte Alter* – das aktive, junge Alter – und in das *vierte Alter* – das passive, schwache hohe Alter – zu einer Abwertung des letzteren zu führen.<sup>103</sup> Nicht das Alter insgesamt wird aufgewertet, sondern es wird nur die Grenze verschoben, ab der das Alter als defizitär gilt. Doch eine Fokussierung auf die Potenziale des Alters darf den Blick auf die notwendige Anerkennung und Teilhabe um des Menschen willen nicht verstellen, insbesondere, wenn es um das schwache, pflegebedürftige und abhängige Alter geht.

Im Hinblick auf die in dieser Arbeit untersuchte Gruppe der Silver Worker mit höherer Bildungs- und Qualifikation ist davon auszugehen, dass die angesprochenen kritisch zu bewertenden Aspekte nur in geringem Maße zutreffen. Senior-Experten werden heute trotz oft schwieriger gesetzlicher Rahmenbedingungen aktiv, überwiegend aus rein nicht-monetären Gründen. Sie sind leistungsfähig sowie -bereit und entscheiden sich selbstbestimmt für eine nachberufliche Tätigkeit. Dennoch sollte bei einer Ausweitung des Phänomens *Silver Work* diesen Aspekten verstärkt Beachtung geschenkt werden.

---

<sup>103</sup> Vgl. Denninger et al. 2013, S. 100

### 3 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist keine eigentliche Wissenschaft oder Theorie, sondern bietet vielmehr eine interdisziplinäre und übergreifende Perspektive auf die Frage, wie in einer Organisation mit Wissen umgegangen werden sollte. Je nachdem, welcher Fokus im Zentrum steht, unterscheiden sich die Methoden und Lösungsansätze.<sup>104</sup> Einige Konzepte fußen auf erkenntnistheoretischen Ansätzen zur Abgrenzung von Begriffen oder zur Unterscheidung der Wissensdimensionen (*Wissenstreppe*, siehe Kapitel 3.2.1; *Wissensspirale*, siehe Kapitel 3.2.2), andere konzentrieren sich auf die Prozesssicht (*Bausteine des Wissensmanagement*, siehe Kapitel 3.3.3; *Potsdamer Modell*<sup>105</sup>) oder auf das Lernen als Leitidee (*Münchener Modell*<sup>106</sup>). Das systemische Wissensmanagement betrachtet Wissensarbeit als System, in dem die drei Akteure Mensch, Organisation und Technik ganzheitlich zusammenwirken.<sup>107</sup>

<sup>108</sup> North argumentiert, dass trotz unterschiedlicher Ansätze und Vorgehensweisen häufig ein gemeinsames Verständnis von Wissensmanagement als „Gestalten, Lenken und Entwickeln der organisationalen Wissensbasis zur Erreichung der Unternehmensziele“<sup>109</sup> vorherrscht.

Da das Wissensmanagement den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit darstellt, untersucht der erste Abschnitt des Kapitels zunächst die für den Wissenstransfer bei Senior-Experten relevanten Begrifflichkeiten sowie Dimensionen und Arten von Wissen, bevor der zweite Abschnitt näher auf ausgewählte Modelle des Wissensmanagements eingeht.

#### 3.1 Begriffsbestimmung Wissen

Was ist Wissen? Seit den Anfängen des Wissensmanagements in den 1990er-Jahren hat sich die Vorstellung von Wissen stark gewandelt: Wurde Wissen zunächst noch stark vereinfachend mit Information gleichgesetzt, entwickelten sich später Ansätze, die der Komplexität des Begriffs gerecht zu werden versuchten und präziser zwischen Information und Wissen unterscheiden. Dennoch ist es nicht gelungen, eine allgemein akzeptierte Definition von Wissen zu etablieren. Ein Grund liegt in der Vielzahl und Heterogenität der Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit dem Begriff Wissen beschäftigen. Angesichts der noch

---

<sup>104</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 36

<sup>105</sup> Gronau 2009

<sup>106</sup> Reinmann-Rothmeier

<sup>107</sup> Willke 2007

<sup>108</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 74–76

<sup>109</sup> North 2011, S. 177

andauernden Schärfung des Wissensbegriffs sowie im Hinblick auf die Bandbreite der involvierten Disziplinen, von der Philosophie über die Psychologie bis hin zur Betriebswirtschaftslehre sowie den Informations- und Sozialwissenschaften, wird deutlich: Es kann nur Annäherungen aus verschiedenen Perspektiven geben, die den genannten Wissenschaftsdisziplinen, aber auch neuen Facetten des Wissensbegriffs, wie sie die Termini Alltagswissen, Erfahrungswissen oder Handlungswissen darstellen, gerecht werden.<sup>110</sup> Orientierung bietet hier die Differenzierung von Wissen anhand von Kriterien und Merkmalen, über die in der Wissensmanagement-Literatur weitestgehend Konsens herrscht. Die nächsten Abschnitte gehen tiefer auf diese ein.

Ausgangspunkt für die weitere Beschäftigung mit dem Wissensbegriff soll diese Äußerung von Seiler und Reinmann zu den Charakteristika von Wissen sein:

„Heute trifft man kaum mehr auf Wissensmanagement-Bücher, die Wissen *nicht* als personen- und kontextabhängig sowie als gebunden an den ‚Wissensträger‘ und als Fähigkeit zum Handeln umschreiben. Wissen hat den Weg vom Ding zum Prozess offenbar geschaffen.“<sup>111</sup>

### 3.1.1 Die Wissenstreppe: Daten – Information – Wissen

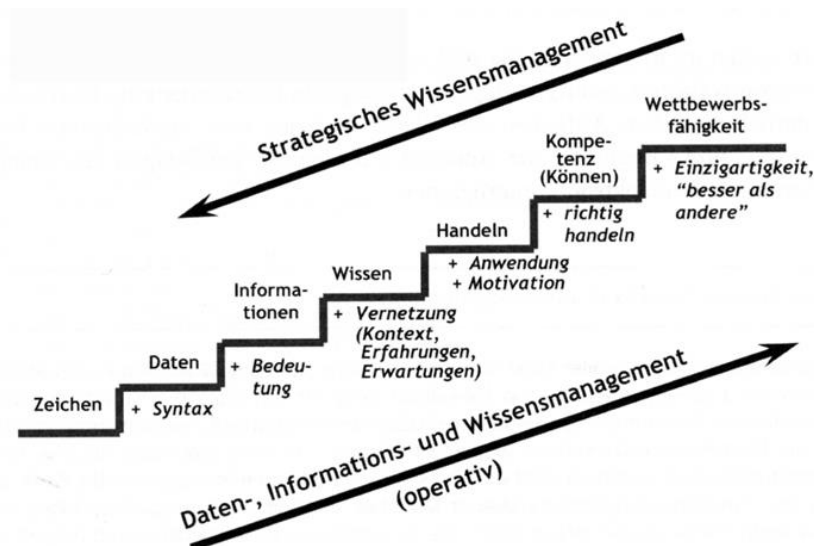
Um das Konzept Wissensmanagement begreiflich zu machen, sind die aufeinander aufbauenden Begriffe *Daten*, *Information* und *Wissen*, wie North sie im Modell der Wissenstreppe (vgl. Abbildung 7) darstellt, ein häufiger Ausgangspunkt. Die genannten Begriffe werden darin in eine hierarchische Ordnung gebracht, in der *Zeichen*, *Information*, *Wissen*, *Handeln*, *Kompetenz* und *Wettbewerbsfähigkeit* aufsteigende Treppenstufen bilden und diese die zunehmende Komplexität der einzelnen Elemente veranschaulichen.

- *Zeichen*, die in einen Zusammenhang gebracht werden, werden zu *Daten*.
- *Information* entsteht, wenn Daten eine Bedeutung erhalten, also in Relation gebracht werden.
- Indem ein Individuum Informationen aufnimmt, verarbeitet und verknüpft, bildet sich *Wissen* heraus; für die Entstehung von Wissen ist ein Kontext notwendig, der Informationen mit individuellen Erfahrungen verbindet.
- Aus Wissen wird *Handeln*, wenn es in einen Anwendungskontext gestellt wird.
- Richtiges Handeln führt zu *Können* respektive *Kompetenz*.<sup>112</sup>

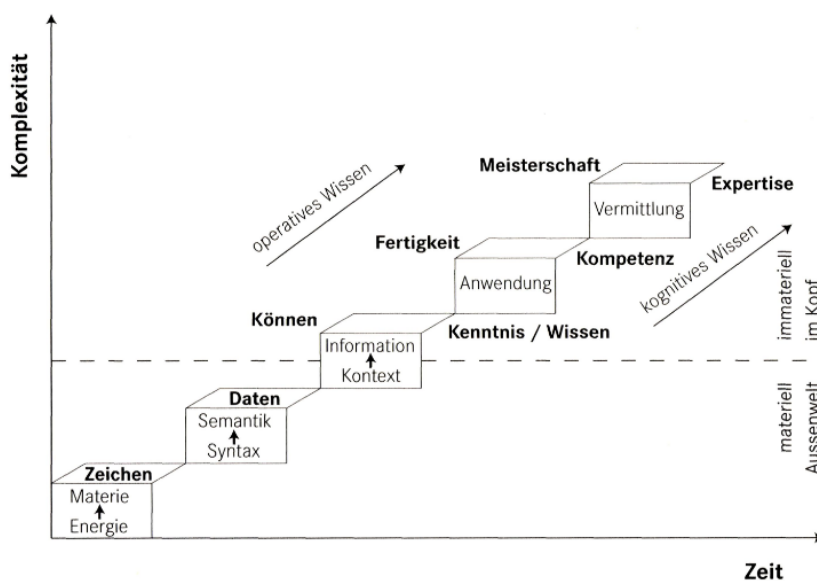
<sup>110</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 39

<sup>111</sup> Seiler und Reinmann 2004, S. 11

<sup>112</sup> Vgl. North 2011, S. 36–39

Abbildung 7: Wissenstreppe (nach North)<sup>113</sup>

Hasler Rumois schlägt eine modifizierte Form der Wissenstreppe vor, die kognitive und operative Wissensaspekte unterscheidet und berücksichtigt, die *Wissen+Können-Treppe*. Mithin kann für eine Tätigkeit eher der *kognitive* (denkende) oder der *operative* (handelnde) Aspekt von Wissen relevant sein. Dem kognitiven Ansatz von Wissen, Kompetenz und Expertise stehen auf der operativen Seite Können, Fertigkeit und Meisterschaft gegenüber (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Wissen+Können-Treppe (nach Hasler Rumois)<sup>114</sup><sup>113</sup> North 2011, S. 36<sup>114</sup> Hasler Roumois 2013, S. 47

Expertise entsteht demzufolge, wenn Kompetenz reflektiert und Wissen plus Anwendungserfahrung weitergegeben werden (zum Expertisebegriff siehe Kapitel 4.1). Meisterschaft erwächst analog dazu durch die Fähigkeit, Fertigkeiten zu vermitteln.<sup>115</sup> Diese Unterscheidung ist im Hinblick auf den Wissenstransfer bei Senior-Experten bedeutsam: Je nachdem, wie groß die kognitiven und operativen Anteile des Wissens sind, die transferiert und ausgetauscht werden sollen, ergibt sich die Notwendigkeit, unterschiedliche Methoden und Instrumente auszuwählen und zu nutzen.

### 3.1.2 Explizites und implizites Wissen

Das Konzept der Wissensdimensionen *implizit* und *explizit* geht auf den ungarisch-britischen Chemiker und Philosophen Michael Polyani zurück, der in den 1960er Jahren den Begriff *Tacit Knowledge* (stilles Wissen) einführte. Sein Ansatz wurde von Nonaka und Takeuchi weiterentwickelt (siehe Kapitel 3.2.2) und gehört zu den Grundfesten des Wissensmanagements.

*Implizites Wissen* ist immer an eine Person gebunden und umfasst alles Wissen, das diese im Kopf hat. Es ist ebenfalls ein Wissen, das an einen Körper gebunden ist; deshalb verfügen nur Individuen, nicht aber Kollektive über implizites Wissen.<sup>116</sup> Dazu gehören Erfahrungen, Fertigkeiten, Einstellungen und Werte, Fakten- und Regelwissen, Auswendiggelesenes, Assoziationen, Beobachtungen, Intuition etc. Je nach Entstehungsart und Bewusstheit lassen sich nach Hasler Roumois folgende Bestandteile des impliziten Wissens unterscheiden:<sup>117</sup>

- *Bewusstes Wissen* („Ich weiß, dass ich es weiß“ oder „Ich weiß, dass ich es nicht mehr weiß“): Teile des impliziten Wissens, die kognitiv verfügbar und explizierbar sind. Oder man ist sich bewusst, dass sie verfügbar waren, aber nun vergessen sind.
- *Latentes Wissen* („Ich ahne, dass ich es weiß“): Teile des impliziten Wissens, die nicht bewusst, aber potenziell externalisierbar sind, weil sie oft nur begleitend „mitgelernt“ wurden.
- *Stilles Wissen* („Ich weiß, dass ich es nicht weiß“ oder „Ich weiß mehr, als ich zu sagen weiß“): Das *Tacit Knowledge* umfasst den großen Rest des Wissens, das

---

<sup>115</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 43–45

<sup>116</sup> Vgl. Schreyögg und Geiger 2003, S. 12

<sup>117</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 49–52

über Erfahrungen unbewusst aufgenommen und gelernt wurde. Es besteht aus kognitiven (Einstellungen, Werte, Glaube, Denkmuster, Intuition) und operativen Elementen (manuelle Fertigkeiten).

Die Übergänge zwischen den Bewusstseinszuständen von implizitem Wissen sind fließend, dennoch kennzeichnet in der Regel ein bestimmter Bewusstseinszustand einen bestimmten Wissensinhalt. Dieser entscheidet darüber, ob das Wissen überhaupt expliziert werden kann.<sup>118</sup> Implizites Wissen ist erfahrungs- und kontextgebunden und – je nachdem, wie hoch der kognitive Anteil ist – nur schwer zu artikulieren respektive zu verbalisieren.

*Explizites Wissen* bezeichnet kognitiv zugängliche, das heißt bewusste Wissensinhalte. Der Wissensträger kann über sie sprechen oder schreiben. Der immaterielle und diffuse Charakter von implizitem Wissen erhält durch seine Explizierung einen anderen Zustand; er wird materialisiert und kodifiziert, also beispielsweise durch natürliche Sprache, Zeichen oder Schrift repräsentiert.<sup>119</sup>

Im Wissensmanagement werden zwei verschiedene Strategien zur Verfügbarmachung von nur schwer zugänglichem, aber wertvollen implizitem Wissen differenziert: die *Kodifizierungs-* und die *Personifizierungsstrategie*.<sup>120</sup> Für den Wissenstransfer bei Senior-Experten sind sowohl die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen als auch die Strategien zum Transfer von implizitem Wissen von großer Bedeutung. Die beiden Strategien werden daher in Kapitel 6.2 vertiefend dargestellt.

### 3.1.3 Öffentliches und personales Wissen

Eine andere Betrachtungsweise ist die strukturalistische<sup>121</sup>. Sie unterscheidet zwischen *öffentlichem* (objektiviertem) und *personalem* (idiosynkratischem) Wissen.

- *Öffentliches Wissen* ist in Zeichen (also Sprache, Zahlen, Bildern etc.) gefasst und kann daher mit anderen geteilt werden. Unterformen sind das *kollektive* und das *formalisierte Wissen*. *Kollektives Wissen* entspricht der Information; *formalisiertes Wissen* wird nach festen Regeln in Daten transformiert und lässt sich ohne menschliche Steuerung durch formalisierte Informationsverarbeitung produzieren.

<sup>118</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 52

<sup>119</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53

<sup>120</sup> Hansen et al. 1999

<sup>121</sup> Strukturalismus meint die Entstehung von Bewusstseinsstrukturen.

- *Personales Wissen* hat nur der Wissensträger selbst. Das Wissen kann dabei aktiv, passiv oder implizit vorliegen. Auch hier existieren Unterformen: das *Handlungswissen*, das *intuitive* und das *Handlungswissen*. *Handlungswissen* lässt sich nicht artikulieren, es zeigt sich nur in der Art und Weise, wie eine Person handelt und Probleme löst. *Intuitives Wissen* basiert auf Sinneseindrücken, es ist bildhaft und lässt sich (noch) nicht sprachlich artikulieren. Der Wissensträger hat eine Ahnung von diesem impliziten Wissen. *Begriffliches Wissen* entsteht durch die Umwandlung von Handlungswissen und intuitivem Wissen, es ist bewusstseinsfähig. Wird es reflektiert und daraufhin rekonstruiert, lässt es sich in Sprache oder Schrift artikulieren.<sup>122</sup>

Der hier vorgestellte Wissensbegriff verfeinert die Wissensdimensionen *implizit* und *explizit* um die Dimensionen *bewusst* und *unbewusst*. Für die Wahl der richtigen Methode oder des passenden Instruments für den Wissenstransfer ist es unerlässlich, die verschiedenen Bewusstseinsformen von Wissen zu berücksichtigen.

### 3.1.4 Deklaratives und prozedurales Wissen

Eine klassische Unterscheidung von Wissensarten stammt vom US-amerikanischen Psychologen John R. Anderson. In seiner *ACT-Theorie* (Adaptive Control of Thoughts) unterscheidet er zwischen zwei grundlegenden Wissensarten, dem *deklarativen* und dem *prozeduralen* Wissen.

- *Deklaratives Wissen* bezieht sich auf Tatsachen und Gegenstände (kognitives, abstraktes, Inhalts-, Fakten-, Theoriewissen; wissen, dass etwas ist). Dieses Wissen kann über kognitives Lernen erworben werden; es ist gut zu explizieren.
- *Prozedurales Wissen* umfasst die Art, wie Denkprozesse und Handlungen ausgeführt werden (operatives, praktisches, Handlungswissen; wissen, wie zu handeln ist). Der Erwerb dieses Wissens ist hauptsächlich über das Tun und Learning on the Job zu erwerben. Das Wissen selbst ist nur schwer zu explizieren.

Die Unterscheidung kann auf die von Gilbert Ryle bereits 1949 eingeführten Wissensarten *Knowing-that* (deklarativ) und *Knowing-how* (prozedural) zurückgeführt werden.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Seiler und Reinmann 2004, S. 19

<sup>123</sup> Ryle 1949

Beide Arten des Wissens lassen sich im Wissenstransferprozess übertragen, sie unterscheiden sich aber stark hinsichtlich ihres Grades an Transferierbarkeit sowie in Bezug auf die Anwendbarkeit des Wissens.

### 3.1.5 Erfahrungswissen

Die Fachliteratur unterscheidet zwischen der Erfahrung als Zustand, im Sinne von *Erfahrung haben*, und der Erfahrung als Prozess, im Sinne von *Erfahrung machen*. Im weiteren Verlauf der Arbeit meint *Erfahrungswissen* angelehnt an diese Differenzierung Erfahrung im Sinne von „Erfahrung haben“. Ausgehend von den Erläuterungen im vorangegangenen Abschnitt kann Erfahrungswissen laut Erlach, Orians und Reisach als kumulatives Wissen verstanden werden, das alle vorgestellten Wissensarten in sich vereint. Neben deklarativem und prozeduralem Wissen gehören zusätzlich *Netzwerkwissen* (Wissen um die Personen) sowie *ziel- und wertebezogenes Wissen* (Wissen, warum etwas so ist; *Knowing-why*) dazu.<sup>124</sup> Tabelle 7 erläutert kurz die einzelnen Bestandteile.

Tabelle 7: Zusammensetzung von Erfahrungswissen<sup>125</sup>

Inhaltswissen (deklaratives Wissen)	Handlungswissen (prozedurales Wissen)	Netzwerkwissen (Wissen um die Personen)	Ziel- und wertebezogenes Wissen
„Wissen dass“	„Wissen wie“	„Wissen wer“	„Wissen warum“
Bewusst zugänglich, sprachlich artikulierbar (= <i>explizit</i> vorliegend). Dies umfasst auch das Wissen, in welchen Archiven des Unternehmensgedächtnisses das explizite Wissen dokumentiert ist.	Daran gekoppelt ist das Erfahrungswissen, es ist also in Handlung erworben, an Handlung gebunden. Viele Teile davon nicht (mehr) bewusst zugänglich, daher nicht ohne Weiteres sprachlich artikulierbar (= <i>implizit</i> vorliegend).	Kenntnis der Personen und Ansprechpartner innerhalb und außerhalb des Unternehmens, Wissen um deren Wünsche, Erwartungen, Erfahrungen (= teils <i>explizit</i> , teils <i>implizit</i> ).	Das eigene Verhalten in der Gruppe, die eigenen und die im Team „anerkannten“ Einstellungen, etwa zur Arbeitsmoral, sind meist nicht bewusst vorliegend (= <i>implizit</i> ) und prägen dennoch das Verhalten jedes Einzelnen. Hinzu kommt das Wissen um die Ziele des Unternehmens oder Projekts, um die Ziele der Beteiligten und um die Unternehmenskultur.

Hasler Roumois führt ergänzend aus, dass *Knowing-why* das Vorhandensein der anderen Wissensarten (*Knowing-that*, *Knowing-how* und dort *Knowing-about*) voraussetzt. *Knowing-why* steht demnach nicht gleichwertig in einer Reihe mit den genannten Wissensarten, sondern qualitativ sowie im Hinblick auf die investierte Lebenszeit und Komplexität über ihnen. Die Autorin verweist dabei auf die Erscheinungsformen von *Knowing-why*,

<sup>124</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 49–52

<sup>125</sup> Erlach et al. 2013, S. 52



das sich in Reflexions-, Meta-, intellektuellem und generativen Wissen manifestieren kann.<sup>126</sup>

Erfahrungswissen lässt sich folglich nicht auf bestimmte Wissenskategorien reduzieren. Es kann als explizites oder in hohem Maße implizites, häufig prozedurales, auf deklarativen Bestandteilen beruhendes, bewusstes oder unbewusstes, jedoch immer an den Wissensträger gebundenes und situationsbezogenes Wissen vorliegen. Fahrenwald definiert:

„Unter Erfahrungswissen ist dabei ein Wissen zu verstehen, das in der Regel im praktischen Handeln erworben und angewandt wird, und das daher in einem hohen Maße personengebunden und situativ verankert ist.“<sup>127</sup>

Geißler wartet mit einer erschöpfenden Reihe von Merkmalen von Erfahrungswissen auf: Erfahrungswissen ist prozedurales Wissen, eine Leistung, vom Kontext abhängig, von Personen abhängig, subjektives Wissen, durch Reflexion gewonnenes Wissen, originelles Wissen, Wissen, welches auf Routine basiert, wirtschaftliches Wissen, (teilweise) unbewusstes Wissen und kumulatives Wissen.<sup>128</sup>

In der Zusammenfassung bedeutet dies, dass Erfahrungswissen als eigenständige Form des menschlichen Wissens verstanden werden kann. Im Unterschied zu einem theoretisch-wissenschaftlich begründeten Wissen ist Erfahrungswissen personengebunden, bezogen auf konkrete Situationen und Gegebenheiten sowie verbunden mit praktischem Handeln. Dabei handelt es sich nicht nur um einen stabilen Erfahrungsschatz, der in der Vergangenheit angehäuft wurde, sondern ebenso um ein Wissen, das befähigt, vollkommen neue Problemstellungen zu bewältigen. Gleichzeitig wird es in der Auseinandersetzung mit dem Neuen erworben und weiterentwickelt. Erfahrungswissen ist nach diesem Verständnis eine dynamische Ressource, die durch Modifikation laufend verändert und ausgebaut wird.<sup>129</sup>

Diese Definition dient im Verlauf der Arbeit als Grundlage für weitere Ausführungen zum Erfahrungs- und Expertenwissen von Silver Workern und Senior-Experten.

---

<sup>126</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 56

<sup>127</sup> Fahrenwald 2009, S. 56

<sup>128</sup> Vgl. Geißler 2012, S. 53

<sup>129</sup> Vgl. Bauer 2006, S. 22

### 3.2 Wissensmanagementmodelle

Gegenstand des zweiten Abschnitts des Kapitels sind ausgewählte Wissensmanagementmodelle. Ihre Erläuterung soll das Verständnis für die relevanten Faktoren und Mechanismen im Wissenstransfer von Senior-Experten fördern.

#### 3.2.1 Die Wissensspirale / SECI-Modell

Das Modell der *Wissensspirale*, das Nonaka und Takeuchi in ihrem Standardwerk *THE KNOWLEDGE-CREATING COMPANY* (deutsch: *Die Organisation des Wissens*) vorstellen, beruht auf der Annahme, dass Wissen in Organisationen durch das Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen geschaffen wird. Die Umwandlung selbst kann nur in einem sozialen Prozess zwischen Menschen stattfinden.

Abbildung 9 zeigt die vier daraus resultierenden Formen der Wissenstransformation (*SECI-Modell*), die in der Wissensspirale wechselseitig interagieren:

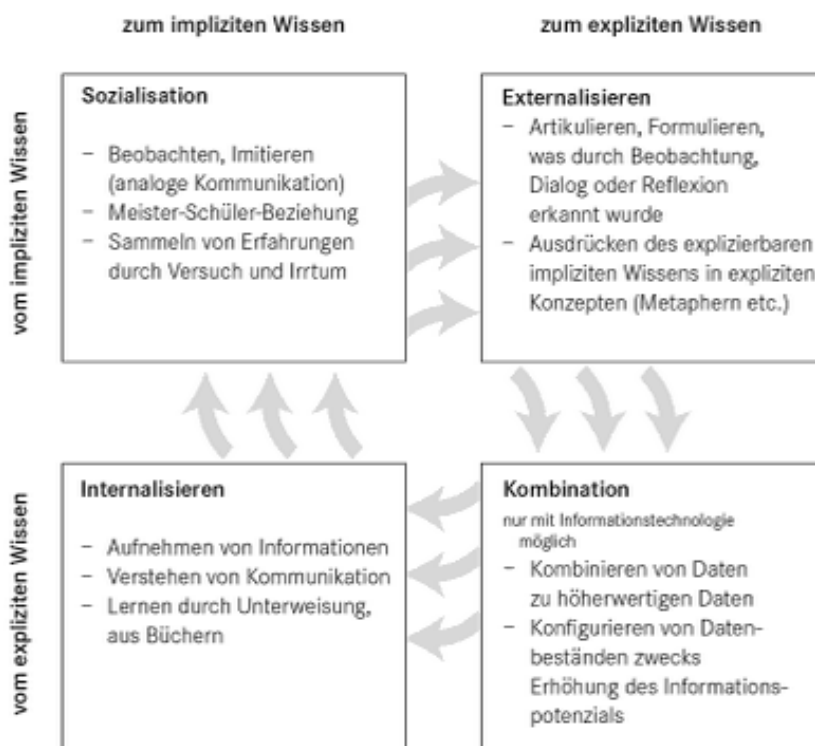


Abbildung 9: Wissensspirale (SECI-Modell)<sup>130</sup> in Anlehnung an Nonaka / Takeuchi<sup>131</sup>

<sup>130</sup> Hasler Roumois 2013, S. 254

<sup>131</sup> Nonaka et al. 1997, S. 84

- Von implizit zu implizit: *Socialisation* (Erwerb von implizitem Wissen durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis, etwa in einer Meister-Lehrling-Beziehung),
- von implizit zu explizit: *Externalisation* (Beobachtung, Dialog und Reflexion; Verwendung von Metaphern oder Analogien, um implizites Wissen explizit zu artikulieren),
- von explizit zu explizit: *Combination* (Über Medien wie Dokumente, Telefon oder Internet vermittelter Austausch von explizitem Wissen; durch die Neuzusammenstellung vorhandener Daten und Informationen entsteht höherwertiges Wissen),
- von explizit zu implizit: *Internalisation* (Eingliederung von explizitem in das implizite Wissen, Learning by Doing, Selbststudium mit Hilfe von Büchern, Erfahrungsgeschichten etc.).<sup>132</sup>

Die Autoren legen dar, dass die Kombination allein den Wissensbestand einer Organisation nicht vergrößert. Das vom Individuum durch Sozialisation und Internalisierung geschaffene Wissen trägt erst dann zum Ausbau des Wissensbestandes des Unternehmens bei, wenn es durch Kommunikation externalisiert, so im Unternehmen verbreitet und gleichsam spiralförmig weiteren Personengruppen oder der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt wird.

Wissenstransfermethoden und -instrumente lassen sich in der Regel nach der zum Tragen kommenden Form der Wissensumwandlung unterscheiden. Auf die verschiedenen Ansätze geht Kapitel 6 näher ein.

### 3.2.2 Bausteine des Wissensmanagements

Probst, Raub und Romhardt präsentieren in ihrem Standardwerk *WISSEN MANAGEN* ein aufgrund seiner Praxisorientierung populäres und viel zitiertes Modell der Wissensmanagements: die *Bausteine des Wissensmanagement*. Das Modell beschreibt sechs operative Kernprozesse des Wissensmanagements in Unternehmen, die alle miteinander verbunden sind. Zwei ergänzende strategische Bausteine bilden den strategischen Rahmen. Maßnahmen einen Baustein betreffend wirken sich in der Folge auf alle anderen aus, sind also integriert zu betrachten.

---

<sup>132</sup> Vgl. Nonaka et al. 1997, S. 72–84

Kernbestandteil des Modells sind folgende Elemente und zugeordnete Aufgaben:

- *Wissensidentifikation*: Schaffen von Transparenz (intern und extern) über in der Organisation vorhandenes Wissen, Analyse und Beschreibung des Wissensumfelds.
- *Wissenserwerb*: Externes Beschaffen von Wissen, das außerhalb der Organisation liegt, etwa durch das Anwerben von Experten oder Unternehmensakquisitionen.
- *Wissensentwicklung*: Aufbauen neuer Fähigkeiten, Entwickeln neuer Produkte, Ideen und verbesserter Prozesse.
- *Wissens(ver)teilung*: Verbreiten von bereits in der Organisation vorhandenem Wissen, insbesondere der Transfer von individuellem Wissen zu Gruppen oder zur gesamten Organisation.
- *Wissensnutzung*: Produktives Einsetzen der Wissensbestände zum Nutzen des Unternehmens als Ziel des Wissensmanagements, Sicherstellen der Nutzung von organisationalem und fremdem Wissen.
- *Wissensbewahrung*: Gezieltes Bewahren und Selektieren von Informationen, Wissen, Erfahrungen durch die effiziente Nutzung verschiedener organisationaler Speicher, Vermeiden von Wissensverlusten.

Die beiden Bausteine *Wissensziele* und *Wissensbewertung* sorgen für Orientierung und Koordinationsmöglichkeiten innerhalb des Regelkreises und gewährleisten die zielgerichtete Steuerung der Wissensmanagementaktivitäten.

- *Wissensziele*: Richtungsweisend und unterschieden nach normativen (Schaffen einer wissensbewussten Unternehmenskultur), strategischen (Definition von Kernwissen und zukünftigem Kompetenzbedarf) und operativen (Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben) Wissenszielen.
- *Wissensbewertung*: Belegen der Wirksamkeit der Maßnahmen mit Hilfe von geeigneten Messindikatoren und eine anschließende Erfolgsbewertung.<sup>133</sup>

Abbildung 10 präsentiert die acht Wissensbausteine im Zusammenhang.

---

<sup>133</sup> Vgl. Probst et al. 2012, S. 30–34

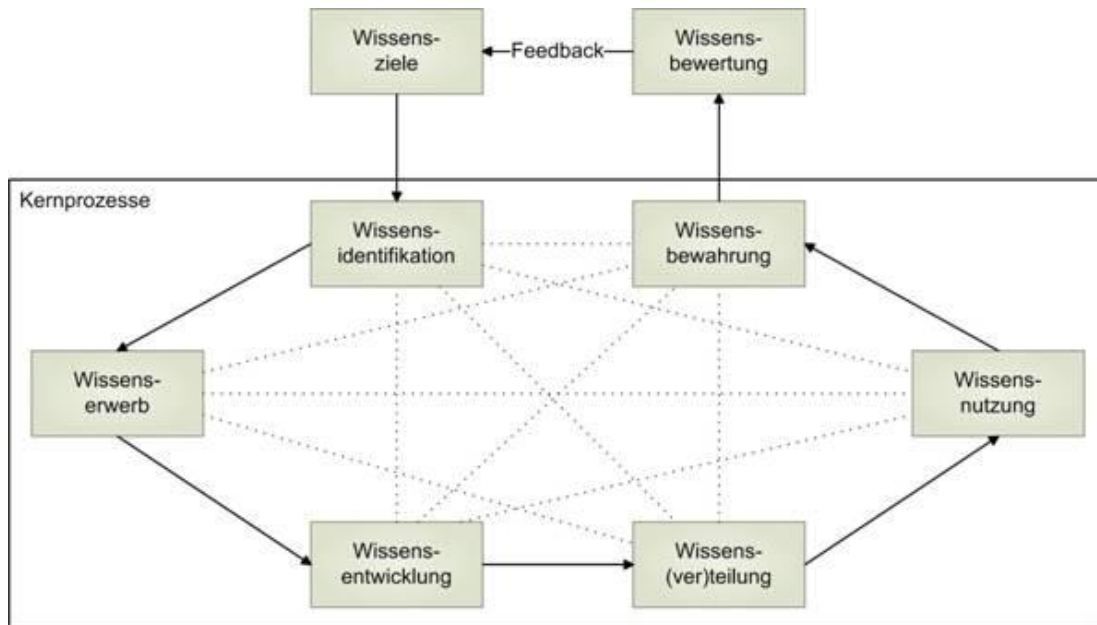


Abbildung 10: Bausteine des Wissensmanagements<sup>134</sup>

Die Stärken des Bausteine-Modells liegen in seiner Zugänglichkeit und Handlungsorientierung: Der Ansatz ermöglicht die bausteinbezogene Ableitung und Einordnung von Methoden und Instrumenten zur Umsetzung von Wissensmanagement. So dienen die Bausteine *Wissensidentifikation* und *Wissensbewahrung*, vor allem aber der für den Wissenstransfer von Senior-Experten maßgebliche Baustein *Wissens(ver)teilung* zur Analyse der Wissenstransfermethoden und -instrumente in Kapitel 6.3.

<sup>134</sup> Probst et al. 2012, S. 34

## 4 Experten und Expertenwissen

Ein Kernbestandteil des Begriffs *Senior-Experte* ist der Begriff *Experte*. Einleitend werden daher dieser sowie der Begriff *Expertise* definiert. Der anschließende Abschnitt widmet sich der Herausarbeitung von Kriterien für und Merkmalen von *Expertise*. Das Modell von Dreyfus und Dreyfus bildet zunächst die Grundlage für die Beschreibung der Entwicklung von *Expertise* ausgehend vom Novizentum, bevor zum Abschluss der Begriff *Expertenwissen* eingehender untersucht und seine Bestandteile umrissen werden.

### 4.1 Begriffsbestimmung Experte und Expertise

Die Expertiseforschung versteht nach der Definition von Posner eine Person als *Experten*<sup>135</sup>, „die auf einem bestimmten Gebiet dauerhaft (das bedeutet nicht zufällig und singulär) herausragende Leistungen erbringt.“<sup>136</sup> Die besondere Leistung des Experten äußert sich in seinem Können und beinhaltet zumeist eine spezifische Fähigkeit. Ein Experte kann Wertungen oder Entscheidungen innerhalb eines bestimmten Fachgebiets (Domäne) fehlerlos, also richtig, angemessen oder weise treffen. Er handelt aufgrund seiner hohen Routine intuitiv und kompetent, ohne sein Handeln planen zu müssen. Das Wissen eines Experten ist nicht umfassend, sondern es beschränkt sich auf spezifische Gebiete; hierzu wurde der Begriff *Wissensdomäne* geprägt. Nach Gruber charakterisieren einen Experten sein „umfangreiches Wissen, [sein] erfolgreiches Vorgehen beim Erkennen und Bearbeiten von Problemen, Effizienz, Fehlerfreiheit und Flexibilität gegenüber neuen Problemsituationen aus“.<sup>137</sup>

Auch das Kompetenzmanagement<sup>138</sup> kennt Experten: Das *Kompetenzrad* nach North et al.<sup>139</sup> beurteilt fachliche, methodische und soziale Kompetenzen visualisiert diese in Form eines Kreises, eines Rades oder einer Matrix. Dabei stuft sich der Teilnehmer in die Niveaustufen *Kenner*, *Könnner* oder *Experte* ein.<sup>140</sup> Die Stufe *Experte* definieren North et. al folgendermaßen:

---

<sup>135</sup> Von lateinisch *expertus*: erfahren, erprobt, bewährt

<sup>136</sup> Posner 1988

<sup>137</sup> Gruber 1999, S. 24

<sup>138</sup> Der Themenkomplex Kompetenzmanagement als Element einer wissensorientierten Unternehmensführung soll an dieser Stelle nicht weiter vertieft werden.

<sup>139</sup> Vgl. North et al. 2013, S. 162–164

<sup>140</sup> Vgl. North et al. 2013, S. 71–72

„Experten verfügen über breites und tiefes Fachwissen sowie vielfältige Erfahrungen aus unterschiedlichen Kontexten. Sie sind damit in der Lage, vollkommen selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren sowie neue Lösungswege zu finden. Sie beherrschen das Management komplexer und neuartiger Aufgaben und liefern dabei wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung ihrer Organisation, ihres Arbeitsbereichs oder ihrer Disziplin.“<sup>141</sup>

Der Begriff *Expertise* bezeichnet das Wissen und das herausragende Können von Experten. Ericsson fasst dies folgendermaßen zusammen:

"Expertise then refers to the characteristics, skills, and knowledge that distinguish experts from novices and less experienced people."<sup>142</sup>

Expertisen sind domänenspezifisch, da Experten – wie bereits eingangs erläutert – ihre herausragenden Leistungen (nur) in einem bestimmten Fachgebiet oder in einer spezifischen Domäne erbringen. Bei der Entwicklung von *Expertise* spielt Erfahrung eine zentrale Rolle.<sup>143</sup> Mit diesem und weiteren Merkmalen von *Expertise* beschäftigt sich der folgende Abschnitt.

## 4.2 Merkmale von Expertise

*Expertise* zeigt sich vor allem im Vergleich mit anderen Individuen, die über einen abweichenden Expertisegrad verfügen – insbesondere mit Novizen (Anfängern). Chi, Glaser und Farr führen sieben Hauptcharakteristika von Expertenleistungen an<sup>144</sup>:

1. Experten ragen hauptsächlich in ihrer eigenen Wissensdomäne hervor.
2. Experten erkennen bedeutsame Strukturen in ihrer Wissensdomäne.
3. Experten sind schnell. Sie sind schneller als Novizen in der Ausübung ihrer Fähigkeiten in der Domäne. Sie lösen Probleme schneller und mit weniger Fehlern.
4. Experten verfügen über ein überragendes Kurzzeit- und Langzeitgedächtnis.
5. Experten nehmen Probleme in ihrer Wissensdomäne tiefer gehend als Novizen wahr und stellen sie grundsätzlicher dar. Novizen neigen dazu, ein Problem oberflächlicher darzustellen.
6. Experten verbringen viel Zeit mit der qualitativen Analyse eines Problems.
7. Experten besitzen ausgeprägte Fähigkeiten der Selbstkontrolle.

---

<sup>141</sup> North et al. 2013, S. 72

<sup>142</sup> Ericsson et al. 2006, S. 3

<sup>143</sup> Vgl. Gruber und Mandl 1996, S. 27

<sup>144</sup> Vgl. Chi, Michelene T. H et al. 1988, S. xvii–xx

Eine ähnliche Unterscheidung nehmen Gruber und Mandl vor. Hier gehören zu den Kriterien und Merkmalen von Expertise:

„(1) große Wissensbasis; (2) reichhaltige Erfahrung im Umgang mit domänenspezifischen Anforderungen; (3) überdurchschnittlicher Erfolg beim Erkennen und Bearbeiten von Problemen; (4) metakognitive Kontrolle über Handlungen; (5) Effizienz, Fehlerfreiheit und große Genauigkeit der Handlungen; (6) hohe Flexibilität gegenüber neuen Problemsituationen.“<sup>145</sup>

Dem Kriterium der Erfahrung wird in der Expertiseforschung ein hoher Wert zugestanden:

„Zusammenfassend lässt sich von allen Befunden zur Rolle der Erfahrung bei der Entwicklung von Expertise sagen, dass umfangreiches Fachwissen vonnöten ist, das nur durch ein großes Ausmaß an Erfahrung erworben werden kann. Die Quantität allein genügt allerdings nicht, vielmehr muss gezielte Erfahrung ermöglicht werden. Die Entwicklung von Expertise ist somit ein komplexer und langwieriger Prozess.“<sup>146</sup>

Die Bedeutung des Kriteriums der Erfahrung zeigt sich ebenfalls in der Abgrenzung des Professionsinhabers vom Experten. Berufsbezogenes Professionswissen ist streng wissenschaftlich orientiert und wird in einem Ausbildungsprozess mit abschließender Zertifizierung erlangt. Expertenkompetenz ist dagegen nicht zwingend an formale Zertifizierungen gebunden, sondern kann ebenso autodidaktisch oder in langjähriger Erfahrung in der beruflichen Praxis erworben.<sup>147</sup> Allerdings variiert die Bedeutung des theoretischen Wissens für den Erwerb von Expertise je nach Wissensdomäne. So kann dieses beispielsweise für den Beruf des Arztes ein anderes Gewicht haben als für einen Projektmanager.

### 4.3 Expertenwissen

Experten unterscheiden sich von Novizen sowohl hinsichtlich des Umfangs des domänenspezifischen Wissens als auch bezüglich der Organisation dieses Wissens.

Bereits in der Wahrnehmung einer Situation oder Problemstellung zeichnet sich ein Experte als solcher aus: Er versucht nicht, sämtliche Einzelheiten zu erfassen, sondern nimmt Muster wahr, ordnet die Situation gleichsam diagnostisch ein, unterscheidet sie von anderen ähnlichen Situationen und handelt schließlich entsprechend.<sup>148 149</sup> Dieser Prozess wird in der Fachliteratur als *kategoriale Wahrnehmung* bezeichnet.<sup>150</sup> Mit der kategorialen

---

<sup>145</sup> Gruber und Mandl 1996, S. 19

<sup>146</sup> Gruber und Mandl 1996, S. 27

<sup>147</sup> Vgl. Schulz 1998, S. 9

<sup>148</sup> Vgl. Neuweg 2004, S. 263; 269

<sup>149</sup> Vgl. Reimann 1998, S. 348

<sup>150</sup> Vgl. Bromme 2014, S. 42



Wahrnehmung geht eine gewisse Abstraktion einher. Dies wiederum kann die Kommunikation mit Laien oder Novizen erschweren, da der Experte oft nicht in der Lage ist, seine auf fachbezogenen, häufig implizit gebildeten Kategorien beruhenden Begriffe alltags-sprachlich auszudrücken.

Die kategoriale Wahrnehmung basiert auf einer Verdichtung von Wissensstrukturen: Die Kategorien von Experten sind dichter gepackt als die von Nicht-Experten, sie enthalten mehr Informationen.<sup>151</sup> Wie bereits im Zusammenhang mit der Erfahrung erläutert ist dieser Prozess des Verdichtens der Wissensstrukturen ein langwieriger Prozess. Anders betrachtet bedeutet dies, dass solche verdichteten Strukturen nur wenig flexibel und schwer zu entflechten sind.

Hat der Experte die Situation erfasst und einer (Situations-)Kategorie zugeordnet, handelt er in der Regel direkt und unbewusst. Die Verdichtung der Wissensstrukturen beinhaltet folglich eine Verknüpfung von Situations- und Handlungswissen. Eine bestimmte Situation lässt infolgedessen nur noch bestimmte Handlungsmöglichkeiten zu – so wird Komplexität reduziert und schnelles Handeln möglich. Humpl ergänzt:

„Das Erfahrungswissen eines Experten ist deshalb nicht als umfangreiches Wissen selbst anzusehen, sondern ist der Strukturierungs- und Vernetzungsgrad dieses Wissens. Der Prozess des Erfahrungslernens verändert bzw. erweitert daher nicht vorrangig das vorhandene, getragene Wissen, sondern verändert vorhandene Wissens-, Erwartungs-, Wahrnehmungs- und Relevanzstrukturen des jeweils betrachteten Systems.“<sup>152</sup>

Ein weiterer wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist der der Prozeduralisierung. Experten gehen bei der Lösung domänenspezifischer Aufgaben anders vor als Novizen: Sie erwerben sowohl deklaratives (Inhaltswissen) als auch prozedurales Wissen (Handlungswissen); erst die Wechselwirkung führt zur Expertise.<sup>153</sup> Dabei werden Teile des deklarativen Wissens prozeduralisiert, das heißt, der Zugriff auf deklaratives Wissen beim Problemlösen wird automatisiert und verinnerlicht. Dazu Bromme:

„Um das erfolgreiche Handeln des Experten erklären zu können, ist ein weiterer Begriff von Wissen erforderlich. Neben dem expliziten, deklarativen (Fakten-)Wissen sind das prozedurale (Handlungs-)Wissen sowie Einstellungen und Erfahrungen in den Wissensbegriff eingeschlossen.“<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Bromme 2014, S. 33

<sup>152</sup> Humpl 2004, S. 84

<sup>153</sup> Vgl. Gruber 1994, S. 44

<sup>154</sup> Bromme et al. 2004, S. 181–182

Nicht bewusst genutztes deklaratives sowie automatisiertes prozedurales Wissen verschaffen dem Experten zudem freie Kapazitäten für die bewusste Verarbeitung von Informationen.<sup>155</sup>

Die Wissensmanagement-Literatur operiert, wie in Kapitel 3.1 vorgestellt, mit Merkmalen, die Wissensarten beschreiben. Demzufolge beschreibt die komplexeste Wissensart *Know-what-to-do* das Wissen, was zu tun ist. Es umfasst strategisches Wissen, Entscheidungs-, Methoden-, Berater- und Expertenwissen und setzt *Knowing-that*, *knowing-about*, *knowing-how* und *knowing-why* voraus.<sup>156</sup>

Den vorgestellten Kennzeichen von *Expertenwissen* ist gemein, dass sie zum größten Teil implizit werden oder bereits implizit erworben werden. Aus diesem Grund fällt es dem Experten oft schwer, sein Wissen zu verbalisieren und so zu formulieren, dass ein anderer damit befähigt würde, das Gleiche zu können.<sup>157</sup> Die Implizität bezieht sich ebenso auf die Handlungssteuerung des Experten: Er ist kaum in der Lage, sich die Herleitung seiner Handlungen bewusst zu machen und sein Wissen darüber zu vermitteln. Gleichermäßen erschwert die Abstraktheit seines Expertenwissens es dem Experten, sich verständlich zu machen.

Alle genannten Aspekte sind bei der Ausgestaltung des Wissenstransfers von Experten zu Novizen oder zu weniger erfahrenen Personen zur berücksichtigen, so auch in der Anwendung durch Senior-Experten.

#### 4.4 Entstehung von Expertise: Vom Novizen zum Experten

Ein Modell der Entwicklung vom Anfänger zum Experten ist das *Stufenmodell* nach Dreyfus und Dreyfus. Dieses Modell beinhaltet die fünf Stufen *Anfängerstufe*, *Fortgeschrittenenstufe*, *Stufe kompetenten Handelns*, *Stufe des Könnens* (Proficiency) und *Stufe der Expertise* (Expertise). Dabei gilt: Mit jeder Stufe nehmen der Umfang und die Qualität des Erfahrungswissen in der jeweiligen Domäne zu (vgl. Abbildung 11).

---

<sup>155</sup> Vgl. Hacker 1992, S. 24

<sup>156</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 52–54

<sup>157</sup> Vgl. Neuweg 2004, S. 20

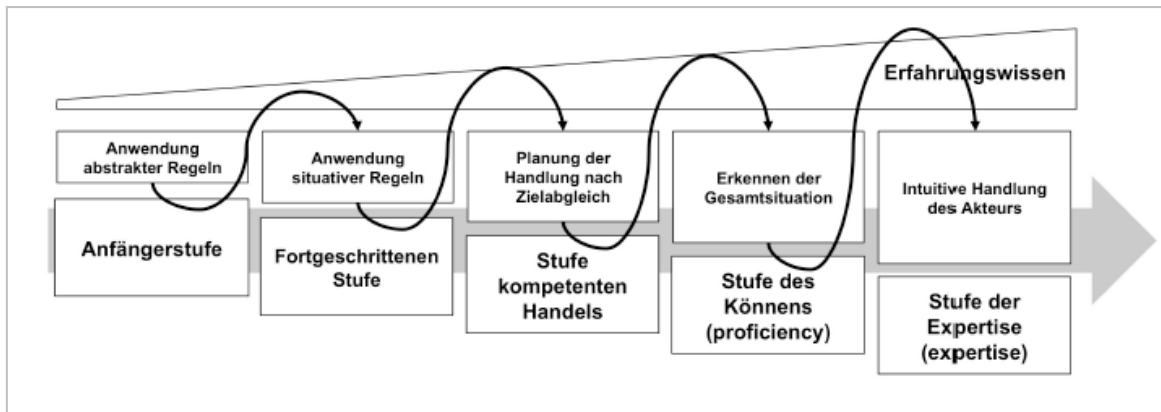


Abbildung 11: Entwicklungsstufen vom Anfänger zum Experten<sup>158</sup> (nach Dreyfus und Dreyfus<sup>159</sup>)

1. *Anfängerstufe* / Novizenstadium: Der Novize orientiert sich bei der Problemlösung an Regeln und Faktenwissen, das er gelernt hat. Das Faktenwissen beziehungsweise diese Merkmale sind „nicht-situational“ und „kontext-unabhängig“<sup>160</sup>, also abstrakt; ein vertieftes Verständnis der Regeln besitzt der Novize nicht.
2. *Fortgeschrittenenstufe* / Stadium des fortgeschrittenen Anfängers: Der fortgeschrittene Anfänger erkennt wiederkehrende Elemente in Situationen oder Problemfeldern. Diese Elemente lassen sich nicht über Regeln an den Lernenden weitergeben, sondern er muss diese selbst wiederholt erfahren und erlernen. An die Stelle von Regeln treten „Richtlinien“<sup>161</sup>, die der Lernende anwendet – jedoch ohne Gewichtung.
3. *Stufe des kompetenten Handelns* / Kompetenzstadium: Im Kompetenzstadium lernt der Akteur, bewusst zu planen und längerfristige Ziele zu setzen. Er ist in der Lage Handlungsalternativen abzuwägen, zu gewichten und auszuwählen. Der Handelnde entscheidet in dieser Phase nach seinen eigenen Überlegungen und nicht mehr regelgeleitet. Gleichzeitig übernimmt der Lernende Verantwortung für die Folgen seiner Entscheidung. So nimmt die emotionale Verbundenheit mit den Folgen seines Handelns zu.
4. *Stufe des Könnens (Proficiency)* / Stadium der Gewandtheit: Im Stadium der Gewandtheit lernt der Handelnde, „Situationen als Ganzes und nicht mehr in ihren einzelnen Elementen wahrzunehmen, er lernt implizit zu integrieren“<sup>162</sup>. Der Lernende kennt nun bereits typische Situationsabfolgen, erwartet bestimmte Abfolgen

<sup>158</sup> Geißler 2012, S. 68

<sup>159</sup> Vgl. Dreyfus und Dreyfus 1986, S. 37–80

<sup>160</sup> Neuweg 2004, S. 301

<sup>161</sup> Neuweg 2004, S. 303

<sup>162</sup> Neuweg 2004, S. 308

und erkennt die adäquate Handlungsrichtung. Die Handlung selbst wird aber noch bewusst geplant.

5. *Stufe der Expertise* / Expertisestadium: Als Experte erkennt der Handelnde die Situation nicht nur intuitiv, sondern handelt auch intuitiv. Der Experte folgt keinen Regeln oder Richtlinien mehr, vielmehr löst die Situation automatisch die entsprechende Handlung aus.

Dreyfus und Dreyfus erklären dieses intuitive Handeln in der Stufe der Expertise wie folgt:

„Wenn keine außergewöhnlichen Schwierigkeiten auftauchen, lösen Experten weder Probleme noch treffen sie Entscheidungen; sie machen einfach das, was normalerweise funktioniert.“<sup>163 164</sup>

Intuitiv handeln zu können führt allerdings dazu, dass der Experte seine Entscheidungen nicht immer nachvollziehbar begründen kann. Wenn er aber versucht, sein Verhalten aufgrund früher gelernter Regeln oder Richtlinien zu erklären, entspricht dies nicht der tatsächlichen Qualität seiner Leistungen als Experte.<sup>165</sup>

Ein Schwachpunkt des Modells bezieht sich auf den Aspekt der Erfahrung. Die Expertise-fähigkeit beruht hier auf einem Prozess langjähriger Erfahrung. Erfahren zu sein bedeutet aber nicht zwingend, Experte zu sein, denn erfahrene Menschen handeln zwar intuitiv, aber sie handeln nicht zwangsläufig *richtig*.<sup>166</sup> Die Basis für Expertise ist dagegen, wie bereits geschildert, umfangreiches Fachwissen. Erst verbunden jedoch mit einer andauernden Auseinandersetzung mit seinem Fachgebiet kann ein Experte Problemlösungskompetenzen entwickeln – und richtig handeln.

Zugleich kann die Dauer der Beschäftigung mit einem Fachgebiet allein die Entwicklung von Expertise nicht ausreichend erklären: Qualitative Aspekte, die Motivation und Leistungsbereitschaft des Lernenden sowie die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, zu korrigieren und das eigene Handeln zu reflektieren, sind dabei nicht außer Acht zu lassen.

---

<sup>163</sup> Dreyfus und Dreyfus 1980, S. 55

<sup>164</sup> zitiert nach Neuweg 2004

<sup>165</sup> Vgl. Lehner et al. 2005, S. 96

<sup>166</sup> Vgl. Neuweg 2004, S. 316

## 5 Senior-Experten

Der Themenkomplex *Senior-Experten* als Zuspitzung des Konzepts Silver Worker findet im wissenschaftlichen Kontext momentan (noch) wenig Beachtung. Das Thema wird überwiegend in Tageszeitungen oder Magazinen, allenfalls in Fachzeitschriften zum Personalmanagement (siehe hierzu beispielsweise Hess<sup>167</sup> oder Ransweiler<sup>168</sup>) erörtert, in der Regel überblicksartig und anhand einiger weniger Beispiele aus der Praxis.

Aufbauend auf der Bestimmung des Begriffs Senior-Experten im ersten Abschnitt des Kapitels verknüpft der zweite Teil die bereits vorgestellten Konzepte des Erfahrungs- und Expertenwissen mit dem des Senior-Experten. Es folgt eine Auseinandersetzung mit Organisationsmodellen von Senior-Experten-Pools und deren Gestaltungsdimensionen, bevor zum Abschluss existierende Organisationen verglichen und systematisiert werden.

### 5.1 Begriffsbestimmung Senior-Experte

Insbesondere ältere, in der Regel höherqualifizierte Fach- und Führungskräfte verfügen über ein hohes Maß an Erfahrungs- und Expertenwissen. Der Begriff *Senior-Experten* verknüpft diese Merkmale und stellt somit eine Spezialform des Begriffs Silver Worker dar. Der Begriffsbestandteil *Senior* referenziert sowohl auf das Alter der Person als auch im Sinne von Seniorität auf die Erfahrung sowie langfristig erworbene Verdienste innerhalb einer Organisation. Deshalb verwendet die Fachliteratur in diesem Kontext ebenfalls den Begriff *Very Experienced Persons*, der Menschen mit einer reichen Berufs- und Lebenserfahrung beschreibt. Kennzeichnend für Senior-Experten ist darüber hinaus, dass sie bereit sind, ihr Wissen zu teilen.

### 5.2 Erfahrungs- und Expertenwissen bei Senior-Experten

Aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung verfügen Senior-Experten über Erfahrungs- und nicht selten über Expertenwissen. Fischer führt dazu in ihrer Dissertation zum Beitrag der Berufserfahrung älterer Führungskräfte aus:

„Sie besitzen (...) eine Mischung aus Fach- und Erfahrungswissen (einschließlich Betriebs- und Branchenkenntnisse), woraus sich mehr Sinn für das Machbare, Besonnenheit, eine hohe Urteilsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein, Selbstständigkeit, eine ausgeprägte Fähigkeit zur Risikoeinschätzung und soziale Kompetenzen ergeben. Aufgrund ihrer Lebens- und

---

<sup>167</sup> Hess 2013

<sup>168</sup> Ransweiler 2013

Arbeitserfahrung fällt es den Älteren leichter, mit komplexen Prozessen umzugehen und umfassende Gesamtkonzepte zu strukturieren. Dies begründet sich auf deren Expertise, also deren ausgeprägte, differenzierte Wissensstrukturen. Ältere verhalten sich vielfach toleranter gegenüber alternativen Handlungsstilen und reagieren in schwierigen Situationen möglicherweise abgeklärter. Dies gilt beispielsweise mit Blick auf Aufstiegs‘kämpfe’ oder bei der Zuteilung von Ressourcen. Aber auch in chaotischen Situationen, in denen ihnen zugetraut wird standzuhalten.<sup>169</sup>

Insbesondere der Grad für Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem beeinflusst das nachberufliche Engagement: Versteht ein Älterer Erfahrung eher statisch als *Erfahrungsschatz* und hält an althergebrachten und gewohnten Mustern sowie Schemata fest, fallen ihm die Anpassung an ein neues (Arbeits-)Umfeld und der Wissenstransfer womöglich schwerer als einem Erfahrenen, der sein Erfahrungswissen aktiv nutzt und weiterentwickelt, um Problemlösungen zu generieren. Gleichzeitig ist davon auszugehen, dass eher Letztgenannte das Bedürfnis verspüren, im Ruhestand freiwillig aktiv zu werden.

Ebenso kommt hier der feine Unterschied zwischen Erfahrungs- und Expertenwissen zum Tragen. Wie in Kapitel 4.4 geschildert verfügt ein Experte über umfangreiches Fachwissen. Durch die umfangreiche und langjährige Auseinandersetzung mit seinem Fachgebiet entwickelt er darüber hinaus Problemlösungskompetenzen, handelt intuitiv und in der Regel richtig. Der Vernetzungsgrad des Wissens eines Experten beeinflusst zusätzlich die Art und Weise, mit der er Probleme erkennt, infolgedessen es ihm möglich ist, Probleme schneller und mit weniger Fehlern zu lösen. Charakteristisch sind ebenso die hohe Flexibilität sowie die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Ein Mensch mit umfangreichem Erfahrungswissen verfügt nicht zwingend über diese Kompetenzen.

### **Expertise versus Lebenserfahrung**

Neben Erfahrungs- und Expertenwissen ist in diesem Zusammenhang die Lebenserfahrung von Älteren als übergreifender Aspekt bedeutsam. Staudinger merkt dazu an:

„Expertise kann jemand, je nach Tätigkeit, in vier, fünf, sechs Jahren haben. Das kann mit 27 sein, und ich stelle fest: Die Frau oder der Mann hat den Bogen raus. Es gibt aber einen ganz anderen Erfahrungsbereich. Der hat etwas mit Lebenserfahrung zu tun, mit Erfahrung im menschlichen Umgang, mit der Einschätzung von Machbarkeit und Sinn – hat eine ganz andere Taktung. Da brauchen wir viel mehr kumulierte Lebenszeit, um an einen Stand in der Persönlichkeitsentwicklung zu kommen, an dem wir sagen können: Da haben wir diese Form von sozialem Gespür und von sozialer Orientiertheit.“<sup>170</sup>

---

<sup>169</sup> Fischer 2007, S. 43–44

<sup>170</sup> Tschechne und Staudinger 2011, S. 67–68

Lebenserfahrung umfasst dabei neben privaten Erfahrungen solche aus dem beruflichen Kontext, wobei Lebenserfahrung gleichfalls einen Einfluss auf das Erleben und Verhalten in der (Arbeits-)Tätigkeit ausübt.<sup>171</sup> Baltes, einer der führenden Altersforscher, erläutert zusammenfassend, in welchen Bereichen Lebenserfahrung zu Vorteilen führt:

„Die Forschung zeigt, dass Ältere etwa auf dem Gebiet der sozialen und emotionalen Intelligenz oft besser reagieren als Jüngere und in vielen Berufen lange fit sein können – vor allem dort, wo neues Wissen eine geringere Rolle spielt. Es gibt Bereiche, in denen man viel Zeit zur Vorbereitung braucht, wenn man schnell sein will. Lebenserfahrung ist hier eine notwendige Bedingung, um die geeignete Mischung aus Schnelligkeit und Langsamkeit zu finden.“<sup>172</sup>

Die Summe der im Laufe des Lebens gemachten Erfahrungen führt in der Auseinandersetzung mit diesen zur Lebenserfahrung. Diese beinhaltet eine bessere Selbstkenntnis, größere Abgeklärtheit und Ausgeglichenheit, das Wahrnehmen von Relationen im Leben sowie ein ausgeprägtes Urteilsvermögen.<sup>173</sup>

### **Senior-Experten, Senior-Coaches, Senior-Partner**

Häufig ist verallgemeinernd von *Senior-Experten* die Rede, wenn Ältere im Ruhestand beruflich oder im gemeinnützigen Bereich aktiv werden, obgleich vermutlich nicht in jedem Fall ein Experte tätig wird. Erklären lässt sich diese Ungenauigkeit zum einen damit, dass der Expertisebegriff im allgemeinen Sprachgebrauch weniger exakt verwendet wird als im wissenschaftlichen Kontext, zum anderen mit dem Wunsch der ausdrücklichen Wertschätzung des Engagements der Ruheständler, der sich im Begriff Senior-Experte manifestiert. Gleichwohl differenzieren viele Organisationen, die Aktive im Ruhestand vermitteln, stärker. Sie bezeichnen ihre Mitglieder je nach Einsatzform beispielsweise präziser als *Senior-Coaches* oder *Senior-Partner*.<sup>174</sup>

### **5.3 Organisationsmodelle zur Beschäftigung von Senior-Experten**

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für eine Erwerbstätigkeit über die Ruhestandsgrenze hinaus sind häufig für alle Beteiligten unflexibel und hinderlich. In sozialrechtlichen Fragen und bezüglich der Hinzuverdienstgrenzen beispielsweise stellt die Beschäftigung über den Renteneintritt hinaus sowohl die Unternehmen als auch arbeitswillige

---

<sup>171</sup> Vgl. Bruggmann 2000, S. 101

<sup>172</sup> Karberg und Baltes 2004, S. 18

<sup>173</sup> Vgl. Bruggmann 2000, S. 144–148

<sup>174</sup> Beispiele: „Seniorpartner in School (SiS)“, „Senior Coaching Service (SCS)“

Ältere in Deutschland vor Herausforderungen. Als leichter erweist sich die Situation für Akademiker und Angehörige freier Berufe.

Nachdem Experten im Rentenalter in der Vergangenheit aus Mangel an Alternativen oft als Alleinunternehmer aktiv werden mussten, gehen Unternehmen heute zunehmend dazu über, die Zusammenarbeit mit Senior-Experten zu institutionalisieren: Es etablieren sich Unternehmen und sogenannte Senior-Experten-Pools, die den Einsatz von Senior-Experten koordinieren und die Nutzung der erworbenen beruflichen Kompetenzen von qualifizierten Ruheständlern forcieren. Das Spektrum ist dabei weit: Es reicht von eigens gegründeten Tochterunternehmen, die ehemalige Mitarbeiter projektbezogen einsetzen, um kurzfristig Lücken in den Arbeitsprozessen schließen zu können, über Stiftungen, die die Entsendung von ehrenamtlich tätigen Senior-Experten zur Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften in Entwicklungsländer organisieren, bis hin zu Netzwerken, die das Coaching von Unternehmensgründern unterstützen oder Initiativen, die mittels Mediation Kindern und Jugendlichen in Schulen bei Konfliktlösungen helfen.

### **Rahmenbedingungen für unternehmensinterne Senior-Experten-Pools**

Die Existenz der Organisationen und die Bandbreite der oben aufgeführten Modelle belegen: Bei geeigneten Rahmenbedingungen und passenden Qualifikationen für Personen wie Unternehmen kann es interessant sein, Beschäftigung im Ruhestand zu realisieren.<sup>175</sup> Doch längst nicht jede Idee passt in jedes Unternehmen. Lösungsansätze können nicht baukastenähnlich übertragen werden, sondern müssen die Gegebenheiten in der jeweiligen Organisation beachten. Eine bloße Verlängerung der Beschäftigung ist dabei weder aus Sicht des Unternehmens noch der Betroffenen die intelligenteste Lösung. Vielmehr bedarf es individuell auf die konkrete Bedarfssituation von Unternehmen und Beschäftigten zugeschnittener Arbeitsmodelle. Ein Erfordernis dabei ist, die Rahmenbedingungen für das Arbeiten über die Ruhestandsgrenze hinaus auf die Bedürfnisse der Älteren abzustimmen. Dabei sind vor allem die Flexibilität von Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsformen zu berücksichtigen. Ebenso ist die individuelle und zielgruppenspezifische beziehungsweise bedarfsgerechte Ansprache wichtig, um Rentner zu gewinnen, zu binden und für das nachberufliche Engagement zu aktivieren.

---

<sup>175</sup> Maxin und Deller 2010, S. 774



### Gestaltungsachsen für Arbeitsmodelle von Ruheständlern

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend systematisiert Arbeitsmodelle von Ruheständlern entlang von vier Gestaltungsachsen (vgl. Abbildung 12)<sup>176</sup>:

- *Form der Beschäftigung*: Festanstellung (befristet/unbefristet), freiberufliche Tätigkeit, Arbeitnehmerüberlassung

Das Modell der Arbeitnehmerüberlassung, also die Beschäftigung als Mitarbeiter eines externen Dienstleisters, stellt oft eine für alle Beteiligten interessante Option dar. Den Unternehmen ermöglicht das Konstrukt, flexibel Leistungen erfahrener ehemaliger Mitarbeiter zu beziehen, ohne größeren administrativen Aufwand betreiben zu müssen. Die Beschäftigten können dagegen in der Regel selbst entscheiden, wie viel sie arbeiten wollen und damit ihren Arbeitseinsatz ihren Bedürfnissen flexibel anpassen. Das Auseinandersetzen mit administrativen Fragen entfällt. Der unternehmerische Charakter des Modells beinhaltet oft eine gewisse qualitative Selektion unter den Beschäftigten, daher ist die Akzeptanz der Senior-Experten in der Regel sehr hoch. Das beschriebene Modell wird beispielsweise von Bosch (Bosch Management Support GmbH) und der Otto Group (Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH) praktiziert.

- *Umfang der Beschäftigung*: Beschäftigung in Teilzeit oder Vollzeit

Eine Beschäftigung in Vollzeit über das eigentliche Renteneintrittsalter hinaus und über einen längeren Zeitraum ist selten, auch Einsätze über einen befristeten Zeitraum erfolgen häufig in Teilzeit. Gründe hierfür finden sich auf beiden Seiten: Unternehmen gleichen mit dem Einsatz von Senior-Experten Arbeitsspitzen aus oder setzen bei Kapazitätsengpässen das Know-how von Spezialisten ein. Gleichzeitig schließen die meisten Unternehmen aufgrund der vorherrschenden Unternehmenskultur eine langfristige Vollzeitbeschäftigung von Rentnern noch immer aus. Andererseits entsprechen Teilzeitangebote dem verbreiteten Wunsch der Rentner nach flexibler Gestaltung ihres Ruhestands.

- *Arbeitszeitmodelle*: Flexible Arbeitszeitgestaltung oder feste Arbeitszeiten

Die Aufgabenstellungen und der Charakter der Erwerbstätigkeit in der nachberuflichen Lebensphase bedingen oftmals eine flexible Arbeitszeitgestaltung. In gleichem Maße wünscht sich die Mehrzahl der Rentner flexible Arbeitszeiten.

- *Tätigkeitsbereich*: im bisherigen oder in einem neuen Tätigkeitsbereich

---

<sup>176</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011b, S. 18–23

Insbesondere um Erfahrungs- und Expertenwissen gezielt zu nutzen, ist eine Beschäftigung im bisherigen Tätigkeitsbereich für Unternehmen häufig von großem Nutzen, ob als Folge des Fachkräftemangels oder um beispielsweise einen zuvor eventuell versäumten Wissenstransfer nachzuholen. Auch die Einsatzbereiche für ehemalige Führungskräfte sind weitgefächert. Manchmal gilt es, den Nachfolger einzuarbeiten und über einen Zeitraum als Coach zu begleiten. Häufig macht sich das betroffene Unternehmen allerdings die fachliche Expertise und Managementenerfahrung der ehemaligen Führungskraft über einen Beratungsvertrag zunutze.

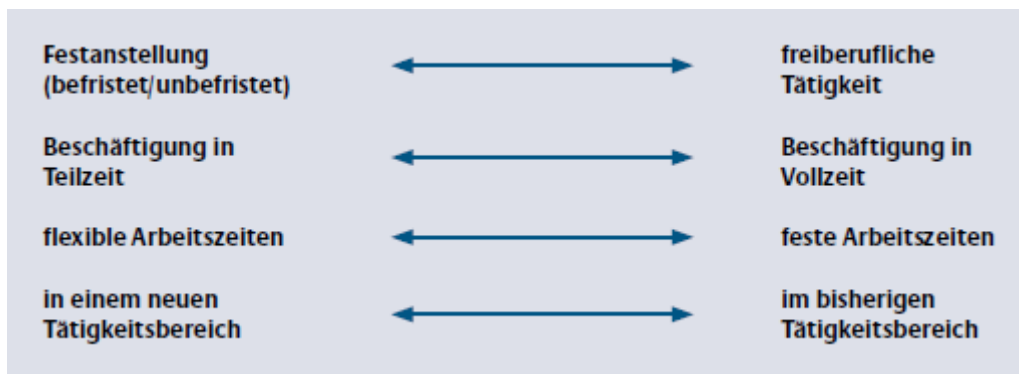


Abbildung 12: Gestaltungsachsen für Beschäftigungsmodelle von Rentnerinnen und Rentnern<sup>177</sup>

### Aktivitätsfelder für Alumni-Netzwerke

Ransweiler beschäftigt sich ebenfalls mit der Umsetzung von unternehmensinternen Netzwerken für Ruheständler. Sie geht der Frage nach, wie ein ganzheitlicherer Ansatz es ermöglichen kann, alle Pensionäre anzusprechen und in ein Netzwerk zu integrieren. Dabei macht sie vier Aktivitätsfelder aus, die Unternehmen ihren Rentnern anbieten können. Der Rahmen ist dabei weiter gefasst und integriert gemeinnütziges Engagement<sup>178</sup>:

- *Fachliche Einbindung* als Multiplikator, Task Force, Projektmitarbeiter, Berater oder Urlaubsvertretung
- *Teilnahme am innerbetrieblichen Wissens- und Innovationsmanagement*, beispielsweise über das Netzwerk als kollaborative Plattform oder durch die aktive Mitwirkung des Pensionärs als Mentor oder Beirat
- *Einbindung in das gesellschaftlich-soziale Engagement* des Unternehmens, etwa bei der Mitarbeiterkinderbetreuung als „Leihoma oder -opa“, die Unterstützung der

<sup>177</sup> Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011b, S. 18

<sup>178</sup> Vgl. Ransweiler 2013, S. 46

Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder die Teilnahmemöglichkeit am Corporate Volunteering des Unternehmens

- *Stärkung des Unternehmensimage und der Unternehmenskultur*, zum Beispiel als Markenbotschafter nach außen oder zur Steigerung der Unternehmensidentität nach innen

Während die ersten beiden Punkte auf Modelle zur beruflichen Tätigkeit von Rentnern verweisen, verdeutlicht der dritte Punkt, dass bürgerschaftliches Engagement gleichermaßen die nachberufliche Phase prägen kann. So können in vielen Unternehmen ehemalige Beschäftigte Teil eines internen Unterstützernetzwerks bleiben. Damit wird die Vernetzung von ehemaligen und aktiven Mitarbeitern gefördert (ein Beispiel ist das Generationen-Netzwerk des Unternehmens Weleda). Eine weitere Option ist die Integration der Ehemaligen in das unternehmenseigene oder -externe soziale Engagement. Dazu zählen unter anderem Mentoren- oder Patenprogramme, etwa im Bildungsbereich. Ebenso kann bereits das Bereitstellen von Informationen zu bürgerschaftlichem Engagement (in Form von Informationen zu konkreten Projekten oder Initiativen außerhalb des Unternehmenskontextes) motivierten Ruheständlern Impulse liefern und die Arbeit ehrenamtlich tätiger Organisationen stützen.<sup>179</sup>

#### **5.4 Vergleich und Systematisierung der Organisationsmodelle**

Ziel des Vergleichs der Senior-Experten-Organisationen und der ihnen zugrundeliegenden Organisationsmodelle ist es, übereinstimmende sowie divergierende Merkmale herauszukristallisieren und daraus eine Typologie von Senior-Experten-Organisationen abzuleiten. Zugleich gilt es, erste Erkenntnisse zu für den Wissenstransfer relevanten Parametern zu gewinnen. Im Einzelnen sind folgende Einflussgrößen Gegenstand des Vergleichs: Gründungsjahr, Branche / Wirtschaftszweig, der organisatorische Rahmen und die Rechtsform, das Profil der organisierten Senior-Experten, ihre Bezeichnung, Auftraggeber / Zielorganisationen, Ziele und Nutzen der Einsätze, Auftragsinhalte und Einsatzgebiete, die Anzahl der registrierten Senior-Experten, die durchschnittliche Einsatzdauer, die Art des Engagements (bezahlt oder unbezahlt / ehrenamtlich) sowie die Identifikation der Wissensträger sowie die Ausgestaltung des Wissenstransfers selbst.

---

<sup>179</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2011b, S. 28–33

Die Tabelle in Anhang A zeigt im Überblick die Rechercheergebnisse zu den untersuchten Senior-Experten-Organisationen, -Netzwerken und -Unternehmen und basiert hauptsächlich auf deren Selbstdarstellung auf den Websites der jeweiligen Institution.<sup>180</sup> Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern fokussiert auf die Organisationen, zu denen ausreichende Informationen vorliegen. Nichtsdestotrotz gewährt sie einen Einblick in die inhaltliche und organisatorische Vielfalt existierender, etablierter Senior-Experten-Pools.

#### **5.4.1 Erkenntnisse aus dem Vergleich der Organisationsmodelle**

Bei eingehender Betrachtung der Befunde zu den einzelnen Organisationen lassen sich folgende Kernaussagen, Übereinstimmungen und Abweichungen zu den einzelnen Gestaltungsdimensionen von Senior-Experten-Pools und -Netzwerken ableiten.

##### **Gründungsjahr**

Die Mehrzahl der Organisationen, insbesondere die Initiativen und Programme größerer Unternehmen, wurde erst in den vergangenen fünf bis zehn Jahren ins Leben gerufen (eine Ausnahme bildet Bosch Management Support, das bereits vor 15 Jahren gegründet wurde). Einige ehrenamtlich tätige, wirtschaftlich orientierte Initiativen und Vereine sind allerdings schon seit mehr als 20 Jahren aktiv und können damit als Vorreiter für die Entwicklung von Senior-Experten-Netzwerke gelten, beispielsweise die Aktivsenioren Bayern oder Alt Hilft Jung NRW.

##### **Branche / Wirtschaftszweig**

Bei unternehmensinternen Programmen konzentriert sich die Aktivität vornehmlich auf Konzerne, und hier auf den Bereich der produzierenden Industrie (ABB, Bayer, Bosch). Daneben ist im Jahr 2013 der Handelskonzern Otto Group mit der Tochterfirma Otto Senior Expert Consultancy an den Start gegangen. Recht zahlreich vertreten sind ebenfalls Unternehmensberatungen, die zu den freien Berufen zählen und somit Vorteile bei der Weiterbeschäftigung im Ruhestand genießen (Erfahrung Deutschland, Silberfüchse). Im Non-Profit-Sektor fokussiert sich das Engagement zum einen auf den Wirtschafts- und Existenzförderungs-Bereich (Senior Experten Service, Senior Coaching Service, Gründer-Support Ruhr), zum anderen auf gemeinnützige Initiativen zur Bildung und Förderung junger Menschen (Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW, Seniorpartner in

---

<sup>180</sup> Die Übersicht der Internetquellen findet sich als gesonderter Block am Ende des Literaturverzeichnisses.

School, JUSTament, Werkstatt der Generationen). Eine relativ neue Entwicklung ist die Entstehung von Online-Portalen, die versuchen, über die Plattform Senior-Experten und Unternehmen zusammenzubringen und darüber hinaus Möglichkeiten zum Austausch und zur Information bieten (MASTERhora, Sentiso).

### **Organisatorischer Rahmen und Rechtsform**

Eng verbunden mit dem Wirtschaftsbereich ist der Aspekt der gewählten Organisationsform. Die von Unternehmen oder Konzernen gewählten Modelle reichen dabei von unternehmensinternen Netzwerken (ABB, Daimler, Volkswagen) bis zu eigenständigen Tochtergesellschaften (Bayer, Bosch, Otto Group), in denen die ehemaligen Mitarbeiter organisiert werden. Bei den Non-Profit-Organisationen handelt es sich in der Regel um eingetragene Vereine. Vereinzelt kommen Stiftungsmodelle (Schulleitungscoaching durch Senior-Experten NRW, Senior Experten Service) sowie die Einbindung in wissenschaftliche oder landesweite Förderprogramme zum Tragen (Senior Coaching Service, Niedersachsenprogramm).

### **Profil der organisierten Senior-Experten**

Bei der Rekrutierung liegt der Fokus mehrheitlich auf Fach- und Führungskräften. Bei unternehmensübergreifenden Initiativen ist die Zielgruppe teilweise erweitert um Unternehmer. Gemeinnützige, soziale Organisationen suchen bei ihren potenziellen Mitgliedern weniger nach Fach- oder Führungsexpertise, sondern nach Berufs- und Lebenserfahrung sowie Lernbereitschaft und Offenheit gegenüber jungen Menschen (JUSTament, Seniorpartner in School, Umweltzentrum Licherode).

### **Bezeichnung der Senior-Experten**

Überwiegend werden die in der Organisation tätigen Älteren als Senior-Experten oder Senior Experts bezeichnet, fallweise nur als Experten. Dort wo der inhaltliche oder methodische Schwerpunkt anders liegt, sind die Bezeichnungen Senior-Coaches (Alt Hilft Jung NRW, Senior Coaching Service) oder Seniorpartner (JUSTament, Seniorpartner in School) gebräuchlich. Mitunter wählen die Netzwerke Termini wie Senior Consultants (Senior Consulting Service Diakonie) oder Wirtschafts-Senioren (Wirtschafts-Senioren Hannover Alt hilft Jung). Die Verteilung deutet darauf hin, dass sich der Ausdruck Senior-Experten weithin durchgesetzt hat.

---

**Auftraggeber / Zielorganisationen**

Senior-Experten erbringen ihre Leistungen entweder unternehmens- beziehungsweise konzernintern, auftragsbezogen, das heißt grundsätzlich unbeschränkt, oder aber im Fall der im sozialen Bereich tätigen Non-Profit-Organisationen in Schulen.

**Ziele und Nutzen der Einsätze**

Die Ziele und der erwartete Nutzen bei Einsätzen von Senior-Experten lassen sich grob in sieben Aspekte unterteilen:

1. *Wissens- und Erfahrungstransfer*: Sichern, Nutzen und Weitergabe des (Erfahrungs-)Wissens in einem intergenerativen Austausch, da Know-how nicht oder nicht ausreichend zur Verfügung steht. Wissensverlust soll verhindert werden.
2. *Überbrücken von Vakanzen und Personalengpässen*: Unterstützung bei kurzfristigen Ausfällen von Mitarbeitern oder bei temporären Arbeitsspitzen. Die Einarbeitungszeit entfällt, es fallen im Vergleich zu Alternativen geringere Kosten an.
3. *Age Diversity*: Die Zusammenarbeit und das Verständnis zwischen den Generationen werden gefördert.
4. *Netzwerkbildung*: Insbesondere Existenzgründer und Nachwuchskräfte können vom bestehenden Netzwerk der Senior-Experten profitieren.
5. *Hilfe zur Selbsthilfe*: Der Senior-Experte fungiert als Sparringspartner und Coach in Projekten.
6. *Begleitung und Förderung von Kindern und Jugendlichen*: Persönliche und soziale Kompetenzen junger Menschen werden gefördert und so ihre Zukunftschancen verbessert.
7. *Einbindung Älterer in gesellschaftliche Prozesse*: Die Lebensgestaltung nach dem Ausscheiden aus dem Beruf wird durch das Engagement als Senior-Experte bereichert.

**Auftragsinhalte und Einsatzgebiete**

Abgeleitet aus den Zielen der Einsätze ergeben sich mannigfaltige Auftragsinhalte und Einsatzgebiete. Sie sollen an dieser Stelle mit Verweis auf Anhang A nicht weiter ausgeführt werden.

---

**Anzahl der registrierten Senior-Experten**

Abhängig von der Organisation und ihrer Lebensdauer variiert die Anzahl der Senior-Experten stark. Viele der Senior-Experten-Netzwerke arbeiten mit 30 bis 70 Mitgliedern, größere und etablierte Organisationen zählen über 1.000 registrierte Mitglieder (ASE Automotive Senior Experts, Bosch Management Support, Erfahrung Deutschland). Spitzenreiter ist der Senior Expert Service (SES) mit über 10.000 registrierten Senior-Experten.

**Durchschnittliche Einsatzdauer**

Grundsätzlich sind die Einsätze im Unternehmenskontext aufgrund der gesetzlichen Rahmenbedingungen zeitlich begrenzt. Sie schwanken zwischen ein paar Wochen bis zu sechs Monaten, wobei die Arbeitszeiten in der Regel flexibel oder nach Bedarf gehandhabt werden. Im gemeinnützigen Sektor herrschen dagegen oft andere Voraussetzungen. Dort ist häufig ein längerfristiges Engagement gewünscht, wobei die Dauer des Einsatzes selbst meist nur wenige Stunden pro Woche beansprucht (JUSTament, Seniorpartner in School, Werkstatt der Generationen).

**Art des Engagements (bezahlt / ehrenamtlich)**

Unternehmen, die ihre ehemaligen Mitarbeiter auftragsbezogen beschäftigen, bezahlen diese in der Regel für den Einsatz. Mitglieder gemeinnütziger Organisationen und Stiftungen engagieren sich mehrheitlich ehrenamtlich, das heißt ohne Bezahlung. Allenfalls erhalten sie eine geringe Aufwandsentschädigung.

**Identifikation der Wissensträger**

Die Informationen darüber, wie der Wissensbedarf erhoben und passende Wissensträger ermittelt werden, sind dünn gesät. Einige Organisationen geben jedoch preis, dass Profile der Experten mitsamt deren beruflichen Werdegang, Kompetenzen, Fach- und Tätigkeitsschwerpunkten erfasst werden und zum Abgleich mit Kundenanforderungen genutzt werden.

**Ausgestaltung des Wissenstransfers**

Der Wissensaustausch selbst ist nur selten Gegenstand der Selbstdarstellungen und Berichterstattung über die Senior-Experten-Organisationen. Häufig findet der Wissenstransfer im Rahmen von Beratung statt – ein Begriff, hinter dem sich viele methodische Bausteine verbergen können. Einige gemeinnützige Organisationen legen explizit Wert auf methodi-

schες Vorgehen und fokussieren dabei auf Coaching (Schulleitungscoaching durch Senior-Experten NRW), Mentoring (JUSTament) oder Mediation (Seniorpartner in School). Ebenso finden Instrumente aus dem Wissensmanagement, wie Lern-Patenschaften, Tandems, altersgemischte Teams oder generationsübergreifendes Lernen, in der Praxis Anwendung, um Wissen zu transferieren.

#### **5.4.2 Typologische Einordnung der Senior-Experten-Organisationen**

In der Verdichtung der Erkenntnisse aus dem Vergleich der Organisationsmodelle und der die Organisationsmodelle prägenden polythetischen Merkmale<sup>181</sup> ergeben sich die folgenden, heute in Deutschland existierenden Typen von Senior-Experten-Organisationen mit jeweils eigenen Charakteristika.

##### **Senior-Experten-Pools von Unternehmen**

In erster Linie große Unternehmen gründen

- a. eigene Tochtergesellschaften oder starten
- b. unternehmensinterne Initiativen, die die Beschäftigung ihrer Fach- und Führungskräfte im Ruhestand koordinieren und auftragsbezogen Experten in konzerninterne Projekte vermitteln.

Das Ziel ist häufig, Ressourcenengpässe abzumildern oder wertvolles Erfahrungs- und Expertenwissen zu transferieren. Die Einsätze werden in der Regel entlohnt und finden im bisherigen oder einem angrenzenden Tätigkeitsbereich statt.

*Beispiele:* BaySEN, Bosch Management Support, Otto Group Senior Expert Consultancy, Daimler Senior Experts

##### **Stiftungen der Wirtschaft und / oder mit Unterstützung öffentlicher Einrichtungen**

Die Arbeit von Stiftungen in der Organisation von Senior-Experten hat Tradition: Der Senior Experten Service (SES) ist eine der ältesten und nach der Anzahl der registrierten Ehrenamtlichen die größte Institution im Umfeld der Arbeit von Senior-Experten. Die registrierten Mitglieder engagieren sich ehrenamtlich und unabhängig von ihrem vorherigen Arbeitgeber; der inhaltliche Fokus variiert je nach Stiftungszweck.

---

<sup>181</sup> Die Kennzahlen Gründungsjahr, Anzahl der Senior-Experten und durchschnittliche Einsatzdauer waren für die Typenbildung nicht relevant und flossen folglich nicht als Merkmale in die Konstruktion ein.



---

*Beispiele:* Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW, Senior Experten Service

### **Online-Vermittlungs-Portale**

Eine neuere Entwicklung sind Online-Netzwerke, die über die Plattform Kontakt und Austausch zwischen Senior-Experten und Unternehmen herstellen sowie die im Internet gegebenen Möglichkeiten zur Bildung von Communities und zur zielgerichteten Information auszuschöpfen versuchen. Die Netzwerke agieren über Firmengrenzen hinweg und bieten teilweise darüber hinaus an, einen unternehmensinternen *Alumni-Campus* aufzubauen.

*Beispiele:* MASTERhora, Sentiso

### **Unternehmensberatungen**

Unternehmensberatern ist es aufgrund der weniger starren Regelungen für Angehörige der freien Berufe leichter möglich, ihren Beruf im Ruhestand weiter auszuüben. Ihre Fach- und Führungsexpertise bieten diese Senior-Experten gegen Bezahlung an.

*Beispiele:* Erfahrung Deutschland, Silberfüchse

### **Gemeinnützige Netzwerke zur Existenzförderung und Unternehmens-beratung**

Bundesweit existieren seit Jahrzehnten zahlreiche Netzwerke, als Vereine organisiert, deren Mitglieder vor allem Existenzgründer mit ihrem Erfahrungs- und Expertenwissen auf dem Weg in die Selbstständigkeit begleiten oder in schwierigen Phasen unterstützen. Die Fach- und Führungskräfte arbeiten ehrenamtlich, meist gegen eine geringe Aufwandsentschädigung.

*Beispiele:* Aktivsenioren Bayern, Alt Hilft Jung NRW, Gründer Support Ruhr

### **Gemeinnützige Initiativen im Bildungsbereich**

Eine Reihe von gemeinnützigen Initiativen bemüht sich stark um die Förderung der jungen Generation und den generationsübergreifenden Dialog. Dies geschieht auf vielfältige Weise: indem ältere Menschen ihre Lebenserfahrung einsetzen, um die sozialen Kompetenzen von Kindern zu stärken, oder um Jugendlichen den Übergang von der Schule in den Beruf zu erleichtern. Der Fokus bei der Auswahl der Mitglieder liegt eher auf der Lebenserfahrung sowie auf der Bereitschaft, sich langfristig auf die Zusammenarbeit mit jungen Menschen einzulassen, weniger auf Fach- oder Führungsexpertise. Im engeren Sinn handelt es sich bei den hier aktiven Ruheständlern folglich nicht um Senior-Experten. Die im weite-

---

ren Verlauf der Arbeit getroffenen Aussagen gelten für sie daher nur eingeschränkt. Häufig werden die engagierten Älteren mit methodischen Schulungen intensiv auf ihre Arbeit mit Kindern und Jugendlichen vorbereitet.

*Beispiele:* Seniorpartner in School, Umweltzentrum Licherode, Verein für Internationale Jugendarbeit – JUSTament, Werkstatt der Generationen

Neben den genannten Formen von Senior-Experten-Organisationen existieren weitere Organisations- und Mischformen. Da die Entwicklung der Beschäftigung von Silver Workern erst an ihrem Anfang steht und durch verschiedene Faktoren beeinflusst wird, ist eine Ausdifferenzierung sowie die Etablierung einzelner Typen in den nächsten Jahren zu erwarten.

## 6 Wissenstransfer

Aufgrund alternder Belegschaften und der bevorstehenden Verrentungswellen werden sich viele Unternehmen in den kommenden Jahren mit dem Verlust erfolgskritischen Wissens konfrontiert sehen. So verlieren sie mit dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter einen großen Teil ihres organisationalen Gedächtnisses, sofern sie nicht mit Maßnahmen und Instrumenten zum Wissenstransfer vorgesorgt haben – oder im Fall des Einsatzes von Senior-Experten – nachsorgen. Hinzu kommt, dass die Komplexität und Interdisziplinarität von Wissen stetig zunehmen. Solcherart geballtes, fachübergreifendes Wissen ist nur extrem schwer zu vervielfältigen oder zu ersetzen.

Dieses Kapitel wirft einen Blick auf den Begriff Wissenstransfer und geht der Frage nach, welche grundlegenden Strategien zum Wissensaustausch zur Verfügung stehen. Im Mittelpunkt stehen dann verschiedene Wissenstransfermethoden und -instrumente, deren Kernmerkmale herausgearbeitet werden. Ein weiterer Abschnitt skizziert Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer über die Generationen hinweg, bevor hemmende und förderliche Faktoren für den Wissensaustausch einander gegenübergestellt werden. Nach einer Darstellung des Wissenstransferprozesses bildet die Betrachtung der Besonderheiten des Wissenstransfers bei Senior-Experten, basierend auf der Literaturanalyse, den Abschluss des Kapitels.

### 6.1 Begriffsbestimmung Wissenstransfer

Oberflächlich betrachtet ist nach Reinmann-Rothmeier und Mandl unter Wissenstransfer ein einfacher „Transport von Wissen aus dem Kopf eines Lehrenden in den Kopf eines Lernenden“<sup>182</sup> zu verstehen. Die Autoren korrigieren dieses Bild jedoch direkt und führen aus, dass Wissen nicht objektiv ist und kein transportierbarer Gegenstand. In der Konsequenz definieren sie Wissenstransfer als Wissenskonstruktion mit dem Ziel, „dass die Lernenden neue Wissensstrukturen aufbauen, bestehende verändern (anreichern, verfeinern, umstrukturieren) bzw. neues mit vorhandenem Wissen verknüpfen.“<sup>183</sup> Davenport und Prusak sehen im Wissenstransfer zwei Aktionen enthalten: „zum einem die Übermittlung von Wissen (Senden oder Weitergabe an einen potentiellen Empfänger) und zum anderen die Aufnahme von Wissen seitens des Empfängers oder einer Empfängergruppe“<sup>184</sup>. Beide

---

<sup>182</sup> Reinmann-Rothmeier und Mandl 1998, S. 457

<sup>183</sup> Reinmann-Rothmeier und Mandl 1998, S. 458

<sup>184</sup> Davenport und Prusak 1999, S. 203

Autoren ergänzen, dass neben der Übermittlung und Aufnahme von Wissen erst die Anwendung von Wissen sowie das Umsetzen in Handlungen dem Wissenstransfer Sinn verleihen.<sup>185 186</sup>

Mit Rückgriff auf das Bausteine-Modell von Probst, Raub und Romhardt beziehen sich die folgenden Überlegungen in erster Linie auf die Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung sowie Wissensbewahrung (siehe Kapitel 3.3.2). Die Autoren verstehen unter Wissens(ver)teilung eine Kombination aus der Wissensverteilung als Bereitschaft zum Teilen von Wissen und der Verteilung von Wissen in der Organisation. Wissensnutzung meint das produktive Einsetzen von Wissensbeständen. Der Begriff Wissenstransfer wird im Folgenden synonym sowohl zum Begriff Wissens(ver)teilung als auch zum Begriff Wissenskonstruktion nach Reinmann-Rothmeier und Mandl verwendet.

## 6.2 Strategien für den Wissenstransfer

Grundsätzlich lassen sich nach Hansen et al.<sup>187</sup> beim Wissenstransfer zwei Strategien unterscheiden: die *Kodifizierungs-* und die *Personalisierungsstrategie*.

- Bei der *Kodifizierungsstrategie* zielen alle Maßnahmen darauf ab, implizites Wissen zu explizieren und in Form von Daten respektive Informationen in Systemen oder Datenbanken zu speichern. Wissen wird vom Wissensträger und vom ursprünglichen Kontext abgetrennt (Dekontextualisierung). Die Literatur beschreibt die Kodifizierungsstrategie ebenso als *People-to-Documents-Ansatz*.
- Die *Personalisierungsstrategie* (*People-to-People-Ansatz* oder *Personifizierungsstrategie*) dagegen verfolgt einen pädagogisch-psychologischen Ansatz und fördert die Externalisierung von individuellem implizitem Wissen über Austausch, Kommunikation und Lernen. Ziel ist hier weniger die Speicherung, sondern der gesicherte Wissenstransfer durch die Stärkung der Lernkultur.<sup>188</sup>

Beim Einsatz von Senior-Experten liegt der Schwerpunkt in der Regel nicht auf der möglichst großen Speicherung und Verbreitung von explizitem Wissen, sondern es steht der persönliche Kontakt zwischen Experte und Wissensempfänger im Vordergrund. Ziel ist, dass der Lernende relevantes implizites Wissen des Wissensträgers aufnehmen und mit

---

<sup>185</sup> Vgl. Davenport und Prusak 1999, S. 204

<sup>186</sup> Vgl. Reinmann-Rothmeier und Mandl 1998, S. 458

<sup>187</sup> Hansen et al. 1999

<sup>188</sup> Vgl. Hasler Roumois 2013, S. 53, 61–62

seinen bereits vorhandenen Wissensstrukturen verknüpfen kann. Dabei ist personengebundenes, prozedurales Erfahrungs- und Expertenwissen in der Regel viel zu komplex, um es sowohl mitzuteilen als auch niederzuschreiben. Gleichzeitig ist das verbal offengelegte Wissen häufig nicht unbedingt dasjenige, das für Experten tatsächlich handlungsleitend ist (siehe Kapitel 4.3).

Ein häufiges Missverständnis im Wissensmanagement ist ferner, dass Versprachlichung von Wissen automatisch zum erfolgreichen Transfer von Wissen führt. Seiler und Reinmann weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass der Empfänger die Bedeutung einer Botschaft zunächst (re)konstruieren muss, um sie dechiffrieren zu können.

„Sprachliche Zeichen sind – ebenso wie andere Arten von Zeichen – tatsächlich erst einmal materielle Dinge, die aber in keinem Fall Bedeutung kraft ihrer materiellen Existenz transportieren können. (...) Auf Seiten des Empfängers ist daher auch eine verstehende Interpretation durch Rekonstruktion der Bedeutung notwendig, will er die übermittelte Botschaft verstehen. Wissen wird also auch durch Sprache kein ‚Ding‘, und Wissen liegt demnach keineswegs für alle offen, wenn man es in Sprache kleidet.“<sup>189</sup>

Das Ausmaß an Vorwissen bestimmt zudem, ob und wie ein Wissensempfänger neues Wissen aufnehmen und mit seinen bestehenden Wissensstrukturen verknüpfen kann. Will ein Wissensträger sein Wissen „empfängergerecht“ weitergeben, so muss er einen gemeinsamen, verstandesmäßigen Bezugsrahmen herstellen, den sogenannten *Common Ground*, in dem ein Diskurs zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer stattfinden kann.<sup>190</sup>

Wissensgeber und Wissensnehmer müssen also in Interaktion treten und Bedeutung aushandeln, wenn Wissen erfolgreich transferiert werden soll. Wissenstransfermethoden erlauben dies in unterschiedlich hohem Maße. Ausgehend von der Erkenntnis, dass für den Wissenstransfer im Untersuchungskontext der Personalisierungsansatz aussichtsreicher erscheint als der Kodifizierungsansatz, liegt der Fokus bei der Darstellung von Wissenstransfermethoden und -instrumenten im folgenden Abschnitt auf eher dialogischen Ansätzen und Prinzipien mit einer individualisierten Herangehensweise.

### 6.3 Wissenstransfermethoden und -instrumente

Die Wissensmanagement-Praxis bietet eine breite Palette an Methoden und Tools, um kritisches Wissen zu identifizieren und zu transferieren. Die Auswahl der hier vorgestellten Wissensmanagementmethoden und -instrumente basiert auf der Analyse der einschlägigen

<sup>189</sup> Seiler und Reinmann 2004, S. 13

<sup>190</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 67–68

Literatur und konzentriert sich auf bewährte Verfahren zum persönlichen Wissenstransfer. Es handelt sich um eine Selektion, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Mit Fokus auf den Gegenstand dieser Arbeit stehen die wesentlichen Merkmale der Methoden und Werkzeuge, die Ziele und die Eignung für die Anwendung im Zusammenhang mit der Arbeit von Senior-Experten im Mittelpunkt der Betrachtung.

### 6.3.1 After-Action-Review

Das Konzept des *After-Action-Review* wurde ursprünglich von der US-Armee entwickelt. Inzwischen nutzen auch zivile Organisationen und Unternehmen die Methode, die sie an ihre Gegebenheiten anpassen. Es handelt sich um einen methodischen Rückblick auf ein Problem, dessen Lösung und Umsetzung.

Ziel des Reviews ist es, Fehler und Erfolgsfaktoren des Problems anhand der durchlebten Erfahrungen für die Team-Mitglieder sichtbar zu machen und zu reflektieren. Auf diese Weise lassen sich Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse diskutieren, aufarbeiten, Stärken aufbauen und Fehler reduzieren.

After-Action-Reviews bauen auf fünf Fragen auf:<sup>191</sup>

1. Was sollte passieren beziehungsweise was war geplant? (Erwartungen)
2. Was ist tatsächlich passiert? (Wahrnehmung)
3. Warum gab es Abweichungen? (Vergleich SOLL-IST)
4. Was können wir daraus lernen und beim nächsten Mal anders machen? (Veränderung)
5. Wie können diese Erkenntnisse für das organisationale Lernen eingesetzt werden?

Bei After-Action-Reviews handelt es sich also um eine Form proaktiven Lernens, in der Erfahrung mit Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch in der Gruppe kombiniert wird. Sie stellen daher eine gute Möglichkeit dar, um das Wissen Älterer zu kanalisieren und an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben.

### 6.3.2 Aktionsbasiertes Lernen

*Aktionsbasiertes Lernen*, ebenfalls *Action Learning* genannt, ist eine Methode des Erfahrungslernens (*Learning by Doing*), die in Unternehmen zur Anwendung kommt. Dabei arbeitet ein Team an einem konkreten, realen Fall, für den es keine bekannte Lösung gibt.

---

<sup>191</sup> Vgl. Voelpel et al. 2007, S. 155

Gleichzeitig reflektiert das Team während der Arbeit über den Lernprozess. Die teilnehmenden Mitarbeiter – oft Führungskräfte – stammen möglichst aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und nutzen dabei das Erfahrungswissen der anderen. Lernen und Handeln verschmelzen dabei zu einer Einheit.<sup>192</sup>

Ziel der Methode ist es, die praktischen Problemlösungsfähigkeiten von Fach- und Führungskräften in kollaborativer Zusammenarbeit zu verbessern. Zugleich wird die Lernmotivation und -kompetenz der Teilnehmer gestärkt, denn die Relevanz für das eigene Arbeitsleben wird direkt ersichtlich.

Grundidee der Methode ist, dass Experten und Führungskräfte ihre Organisation oder ihre Organisationseinheit auf Optimierungspotenziale hin untersuchen. Die Ergebnisse werden genutzt, um Veränderungen einzuleiten. Das Gelernte wird unmittelbar in die Praxis umgesetzt. Senior-Experten können hier dazu beitragen, die Unternehmenskultur hin zu einer lernenden Organisation mit regem Wissensaustausch zu verändern

### 6.3.3 Coaching

Beim *Coaching* geht der *Coach* mit seinem Klienten (*Coachee*) eine lernpartnerschaftliche Beziehung ein. Der Coach begleitet den Coachee und unterstützt ihn dabei, Arbeitsergebnisse abzusichern sowie seine Lern- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung seiner Ressourcen zu verbessern. In der Regel erarbeiten Coach und Coachee gemeinsam und über einen längeren Zeitraum Lösungsschritte für ein Problem, um ein Ziel zu erreichen. Unterdessen entwickeln sie die persönlichen Kompetenzen des Schützlings weiter.

Die Aufgabenstellungen im Coaching sind oft komplex. Der Coach gibt daher seinem Coachee keine Vorgehensweise vor, sondern klärt zunächst mit ihm das Problem und plant die Elemente der Lösung. In regelmäßigen Abschnitten treffen sich Coach und Coachee, besprechen die Ergebnisse, klären offene Punkte und planen den weiteren Lösungsweg. Der Coach berät durch Feedback, greift aber nicht in die Situation ein.

Ziel des Coachings ist, eine auf das Anliegen des Klienten abgestimmte Veränderung zu bewirken. Damit gehen die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung sowie ein verbessertes Selbstmanagement des Coachees einher. Oft wird so zugleich die Fähigkeit

---

<sup>192</sup> Vgl. Mittelmann 2011, S. 113

zum Wissenstransfer beim Coachee gefördert. Geschulte Senior-Experten und -Coaches profitieren in der Coaching-Rolle von ihrer umfangreichen Berufs- und Lebenserfahrung.

#### 6.3.4 Lernpartnerschaften

*Lernpartnerschaften* sind eine Unterform des *Tandems*. Dabei tun sich für einen begrenzten Zeitraum freiwillig zwei bis drei Personen zusammen, um mit- und voneinander zu lernen sowie implizites Erfahrungswissen zu transferieren. Die Methode eignet sich insbesondere für den Wissenstransfer zwischen einem älteren und einem jüngeren Mitarbeiter. Dabei bilden zwei Personen mit einem deutlichen Altersunterschied eine in den Arbeitsalltag integrierte Lernpartnerschaft. Häufig wird die Lernpartnerschaft von einem Begleiter betreut, der die Lernfortschritte und das weitere Vorgehen mit den Partnern bespricht.<sup>193</sup>

Ziel bei Lernpartnerschaften zwischen Alt und Jung ist der generationsübergreifende Wissensaustausch: So kann die jüngere Person erfolgskritisches Erfahrungswissen aufnehmen und die ältere Person erhält Zugang zu aktuellem Fachwissen.

Voraussetzung für das Gelingen einer Lernpartnerschaft sind Sympathie und Respekt der Lernpartner füreinander, eine hohe Lernbereitschaft und die gegenseitige Unterstützung beim Lernen. Ein wesentliches Motiv für Aktivität im Ruhestand ist der Wunsch zu helfen und Wissen weitergeben zu wollen (siehe Kapitel 2.4.3). Bei einem längerfristigen und regelmäßigen Engagement des Senior-Experten in einer Organisation kann diese Methode sehr förderlich sein.

#### 6.3.5 Mentoring

*Mentoring* ist eine sehr alte Form des sozialen Lernens; der Begriff *Mentor* hat seine Wurzeln in der griechischen Mythologie.<sup>194</sup> Unter einem Mentor wird ein geschätzter Ratgeber oder ein erfahrener Berater verstanden, der wohlwollend mit seiner Erfahrung und seinem Wissen die Entwicklung von Jüngeren und weniger Erfahrenen (*Mentees*) fördert und begleitet. Mentoring steht dabei für eine längerfristig, häufig über Jahre andauernde Beziehung. Üblicherweise findet Mentoring in Eins-zu-Eins-Konstellationen statt.

---

<sup>193</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 139–140

<sup>194</sup> Mentor war in der griechischen Mythologie ein erfahrener und kluger Freund Odysseus. Er kümmerte sich während seiner jahrelangen Irrfahrten um die Erziehung von dessen Sohn Telemachos.



Ziel von Mentoring ist es, die Kompetenzen des Mentee weiterzuentwickeln und seine Potenziale auszuschöpfen, um seine beruflichen und Problemlösungskompetenzen zu verbessern. Häufig geht es dabei insbesondere um die Förderung junger Nachwuchskräfte sowie um die Ausbildung ihres Führungsverhaltens. Der Mentor gehört in der Regel einer höheren Hierarchiestufe als der Mentee an. Der Erfahrung des Mentors wird ausdrücklich eine große Bedeutung zugesprochen; der Transfer von Erfahrungs- und Expertenwissen steht im Zentrum der Methode. Oft übermittelt der Mentor neben fachlichem Wissen die expliziten sowie impliziten Wertesysteme der Unternehmenskultur und eröffnet dem Mentee den Zugang zu seinen (informellen und formellen) Netzwerken. So fördert er die Sozialisation und Orientierung des Mentee innerhalb der Organisation. Auch der Mentor selbst profitiert vom Mentoring, denn die intensive Auseinandersetzung mit dem Schützling kann zu einer selbstkritischen Reflexion des eigenen Führungsverhaltens führen.<sup>195 196</sup>

Die Besonderheit des Ansatzes liegt in der geschützten Art der Beziehung zwischen den Beteiligten, die außerhalb der Unternehmenshierarchie und ohne ein Machtverhältnis stattfindet. Das, was zwischen Mentee und Mentor besprochen wird, ist vertraulich. Allein die beiden Beteiligten vereinbaren, welche Themen sie auf welche Weise bearbeiten wollen. Dies erfordert von beiden Seiten ein hohes Maß an Offenheit.

Mentoring im Rahmen von Senior-Experten-Einsätzen ist besonders Erfolg versprechend, da der Senior-Experte außerhalb der regulären Unternehmensstrukturen steht und keine eigenen Karrierepläne verfolgt. Er kann in seiner Rolle als Ratgeber und Begleiter sein hohes Maß an Lebenserfahrung und Expertenwissen an den Mentee weitergeben. Davon profitieren sowohl der Mentee als auch das Unternehmen, indem Wissen aktiviert und bewahrt wird.

### 6.3.6 Patenschaften

Obwohl die Begriffe *Mentoring* und *Patenschaft* in der Praxis häufig synonym gebraucht werden, unterscheiden sie sich bezüglich der hierarchischen Position der Beteiligten. Während beim Patenmodell ein gleichrangiger Kollege die Betreuung eines Mitarbeiters übernimmt, versieht im Mentorenmodell eine Führungskraft diese Aufgabe. Die Aufgaben des Mentors und des Paten ähneln einander.

---

<sup>195</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 142–143

<sup>196</sup> Vgl. Mittelmann 2011, S. 46–47

Allerdings ist eines der Ziele des Mentoring, die Karriere des Mentee zu befördern. Bei der Patenschaft geht es dagegen hauptsächlich um die Einarbeitung eines neuen oder jungen Mitarbeiters sowie um seine Eingliederung in betriebliche Abläufe. Die Beziehung zwischen Pate und Schützling ist eher fürsorglich und ganzheitlich angelegt. Wie sie ausgestaltet wird, ist den Beteiligten überlassen, während Mentoring häufig in Programme eingebunden ist, die bestimmte Ziele vorgeben.<sup>197</sup>

Ebenso wie im Fall des Mentoring können Patenschaften für beide Seiten gewinnbringend eingesetzt werden, um Wissen durch Transfer zu bewahren. Der ganzheitliche Charakter der Patenbeziehung kommt dem generativen Motiv des Engagements von Senior-Experten entgegen.

### 6.3.7 Storytelling

*Storytelling* ist eine narrative Wissenstransfer-Methode, mit der (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern über einschneidende Ereignisse im Unternehmen (beispielsweise ein Pilotprojekt, Reorganisationen oder eine Produkteinführung) aus unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten erfasst, ausgewertet und in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet wird. Das Erfahrungsdokument enthält zum einen die von einzelnen Personen in narrativen und halbstrukturierten Interviews erfassten Erfahrungen, zum anderen Anmerkungen sowie Reflexions- und Kontexthinweise von Kommentatoren (den *Erfahrungshistorikern*).

Ziel des Storytelling ist es, die gesammelten Erfahrungen und Handlungshinweise zu dokumentieren und damit implizites Erfahrungswissen für das gesamte Unternehmen übertragbar und nutzbar zu machen. Die Reflexion über herausragende Ereignisse wird angeregt, die Organisation kann sich in Richtung einer lernenden Organisation weiterentwickeln.<sup>198</sup>

Komplexes Wissen wird mit Hilfe der Storytelling-Methode verdichtet. Geschichten sind ein uraltes und geradezu „natürliches“ Hilfsmittel, um Wissen anschaulich zu machen und auszutauschen. Gleichfalls lassen sich auf diese Weise implizite Wissensanteile und kulturelle Werte vermitteln. Senior-Experten, die für einen Einsatz in ihre frühere Organisation zurückkehren, können die Arbeit an einer Erfahrungsgeschichte einerseits durch ihre Er-

---

<sup>197</sup> Vgl. Deller et al. 2008, S. 182–183

<sup>198</sup> Vgl. Mittelmann 2011, S. 84

fahrung, andererseits durch die gewonnene Distanz bereichern. Der Aufwand, der für das Erstellen von Erfahrungsgeschichten nötig ist, ist allerdings relativ hoch.

### 6.3.8 Tandems

Im Gegensatz zu *Patenschaften* und *Mentoring*, bei denen einer der beiden Partner sein Wissen und seine Erfahrung an den anderen weitergibt, begegnen sich die Partner in einem *Tandem* auf Augenhöhe.<sup>199</sup> Sie lehren und lernen im Arbeitskontext gleichberechtigt voneinander, wenngleich sie oft einen unterschiedlichen Erfahrungshorizont in das Tandem einbringen. So können sich beispielsweise ein älterer, erfahrener Mitarbeiter und ein jüngerer Kollege mit theoretischem Grundlagenwissen in einem Tandem zusammenfinden (altersgemischtes Tandem). Ein weiterer häufiger Anwendungsfall ist die Einarbeitung eines Nachfolgers. Dieser hat die Möglichkeit, den Wissensträger im Arbeitsalltag zu begleiten, ihm Fragen zu stellen, ihn zu beobachten und wesentliche Inhalte der Tätigkeit im konkreten Geschehen zu erfahren. Nach und nach kann der Nachfolger die Bewältigung von Aufgaben nachahmen, er erhält dabei direktes Feedback zum eigenen Verhalten – bis er schließlich schrittweise zum selbstständigen und eigenständigen Handeln übergehen kann.<sup>200</sup>

Ziel des Werkzeuges ist es, Erfahrungs- und aktuelles Fachwissen zusammenzubringen oder in Nachfolgesituationen Wissensbestände zu sichern und zu transferieren. Das Lernen im Alltag versetzt die Tandem-Partner in die Lage, neues Wissen zu erwerben und sicher anzuwenden. Dabei wird das gegenseitige Verständnis von jüngeren und älteren Mitarbeitern gestärkt.

Die intensive Zusammenarbeit in einem Tandem eignet sich sowohl für den Transfer von (implizitem) Erfahrungswissen als auch für die Generierung neuen Wissens, da dieser in einer konkreten Arbeitssituation und im wechselseitigen Dialog stattfindet. Im Kontext der Beschäftigung von Senior-Experten stellen Tandems im Sinne eines Meister-Lehrlings-Verhältnisses eine gute Option dar, Wissen zu transferieren, da hier unerfahrenere Personen beobachtend vom erfahrenen Experten lernen können. Ebenso können Unternehmen einem drohenden oder bereits entstandenen Know-how-Verlust entgegenwirken.

---

<sup>199</sup> Vgl. Deller et al. 2008, S. 184

<sup>200</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 137

### 6.3.9 Wissensstafette / Expert Debriefing

Die *Wissensstafette* beziehungsweise *Expert Debriefing* sind strukturierte und moderierte Wissensübergabeprozesse in mehreren Phasen, die in der Erstellung einer *Wissenslandkarte* / *Job Map* münden. Die Wissensstafette wurde ursprünglich bei VW entwickelt, Expert Debriefing bei Cogneon für Audi. Beide Varianten werden zum Transfer von Wissen bei ausscheidenden oder die Stelle wechselnden Fach- und Führungskräften genutzt und laufen in mehreren Phasen ab. Ein oder zwei Moderatoren begleiten die folgenden Gespräche. In den Gesprächen halten sie mit Hilfe von halbstrukturierten Interviews und Checklisten Aufgaben, Wissensgebiete, Netzwerke und Arbeitshistorie des ausscheidenden Mitarbeiters in einer Mind Map fest, eventuell inklusive der Wissensbedarfe des Nachfolgers. Daraus leiten sich die zu übergebenden Themen ab, die in der Folge priorisiert und in einem Lern- oder Aktionsplan niedergeschrieben werden. Die Wissensstafette setzt den Transferprozess in der Folge mit zwei bis drei Übergabegesprächen und einem Transition-Workshop fort, während sich im Expert Debriefing ein Lerntandem aus Ausscheidendem und Nachfolger bildet. Das Lerntandem bedient sich unterschiedlicher Methoden, um die im Lernplan festgelegten Maßnahmen umzusetzen. Am Ende des Prozesses steht eine moderierte Reflexion.<sup>201</sup>

Ziel des Expert Debriefing beziehungsweise der Wissensstafette ist es, in durch den demografischen Wandel und Fachkräftemangel zunehmend kritischen Austritts- und Wechselsituationen von Mitarbeitern die Wissensbewahrung zu optimieren. Expertenwissen soll bewahrt und die Kompetenzen des Nachfolgers entwickelt werden. Außerdem erfährt der Experte Wertschätzung für seine Leistung.

Da Senior-Experten bereits aus dem aktiven Berufsleben ausgeschieden sind, kann es hier nicht um einen Wissenstransfer in der Situation des Ausscheidens gehen. Nichtsdestotrotz können einzelne Elemente der Methode, beispielsweise die Job Map / Wissenslandkarte, dazu genutzt werden, Erfahrungs- und Expertenwissen des Senioren strukturiert zu erfassen, zu visualisieren und damit den aktiven Mitarbeitern zugänglich zu machen. Wird ein Senior-Experte vom alten Arbeitgeber zurückgeholt, kann das Expert Debriefing nachgeholt werden.

---

<sup>201</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 154–155; S. 175–176

## 6.4 Intergenerativer Wissenstransfer

Der Begriff *intergenerativer Wissenstransfer* bezeichnet den Wissensaustausch zwischen Menschen innerhalb eines Unternehmens oder einer Organisation, die verschiedenen Generationen angehören. Er stellt damit eine Spezialform des Wissenstransfers als Bestandteil des Wissensmanagements dar. Der Wissenstransfer kann die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern fördern und einem möglichen Wissensverlust beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter aus dem Arbeitsleben vorbeugen. In der Praxis findet ein intergenerativer Wissenstransfer häufig zwischen einem in den Ruhestand wechselnden Mitarbeiter und seinem Nachfolger statt. Daneben kann ein Wissensaustausch zwischen Alt und Jung weitere Vorteile für die Organisation und die beteiligten Mitarbeiter erzeugen: So können Generationskonflikte vermieden und der Konkurrenz zwischen Altersgruppen vorgebeugt werden, die durch zunehmend getrennte Lebensräume oder homogene Altersstrukturen in Betrieben entstehen.<sup>202</sup> Können jedoch die genannten Unterschiede überwunden werden und gelingt der Wissenstransfer, besteht die Chance, bewahrende und verändernde Kräfte im Gleichgewicht zu halten. Bezugnehmend auf seine Beobachtungen im Rahmen des DEMOPASS<sup>203</sup>-Projektes berichtet Voelpel:

„Beispielsweise wurden für ein Forschungsprojekt an unserem Jacobs Center 30 Paare gebildet, jeweils aus einer jüngeren und einer älteren Person. Die Paare sollten sich zusammensetzen, miteinander reden, anschließend wurden sie Tests unterzogen. Das Ergebnis war, dass die Jüngeren altruistischer geworden waren und die Älteren in den Intelligenztests schneller antworteten. Durch altersheterogenen Austausch lernen die Jüngeren, kooperativer zu werden und auch ihr Wissen zu teilen. Die Älteren werden durch den Austausch mit Jüngeren mental angeregt.“<sup>204</sup>

Ein großer positiver Effekt liegt zudem in der Weiterentwicklung der Mitarbeiter durch den Austausch von Erfahrungswissen. Neben den im vorgehenden Kapitel vorgestellten Methoden und Instrumenten sind insbesondere *altersgemischte Teams* eine Form der intergenerativen Zusammenarbeit, die den Austausch von Erfahrungswissen anregt. Altersgemischte Teams haben den Vorteil, dass in der konkreten Arbeitssituation und ohne große methodische Vorkenntnisse gegenseitige generationsübergreifende Lernprozesse stattfinden können. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um Aufgaben handelt, deren Bewältigung sowohl das Erfahrungswissen der älteren als auch das aktuelle Know-how und die

<sup>202</sup> Vgl. Das Demographie Netzwerk (ddn) 2012

<sup>203</sup> Das BMBF-geförderte demopass-Projekt fand zwischen 2007 und 2010 am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development Bremen statt. Ziel war die Entwicklung einer Toolbox, die es Unternehmen ermöglicht, in den fünf Handlungsfeldern Gesundheit, Alter, Wissenstransfer, Weiterbildung und Anpassungsfähigkeit ihre Passung zu diagnostizieren und zu optimieren.

<sup>204</sup> Stehr und Voelpel 2009

dynamische Herangehensweise der jüngeren Beschäftigten erfordern.<sup>205</sup> Diese kooperative und kommunikative Form des Lernens unterstützt den Transfer impliziter und komplexer Wissensbestände und trägt damit zur Erweiterung der Wissensbasen sowohl von Individuen als auch von Gruppen bei.<sup>206</sup> Darüber hinaus kann der intergenerative Wissenstransfer eine positive Lernkultur und die Weiterbildungsbereitschaft fördern. Lernen wird so zu einem festen Bestandteil des Arbeitsalltages.

Im Rahmen einer Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB)<sup>207</sup>, die sich mit Qualifizierungsbedarf, Weiterbildungsmaßnahmen und Fördermaßnahmen für ältere Arbeitnehmer beschäftigte, wurden die Betriebe unter anderem gefragt, ob und wie sie den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten unterstützen. Abbildung 14 zeigt, dass die Mehrzahl der Betriebe den Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung fördert.



Abbildung 13: Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Älteren und Jüngeren durch die Betriebe (in Prozent)<sup>208</sup>

Die größte Bedeutung hatten altersgemischte Arbeitsgruppen, gefolgt von der Betreuung von Berufsanfängern durch Ältere (Mentoren). Es wurde in der Befragung nicht zwischen Mentoring und anderen Methoden wie Patenschaft, Coaching und Tandems unterschieden; daher ist davon auszugehen, dass hier alle Arten von Zweierteams eingegangen sind.

<sup>205</sup> Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2009, S. 21

<sup>206</sup> Vgl. Frerichs 2014a, S. 13

<sup>207</sup> Die Befragung wurde im Rahmen des Referenz-Betriebs-Systems (RBS) des BIBB zum Thema „Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter“ durchgeführt. Es wurden insgesamt 1.582 Betriebe angeschrieben. Der Rücklauf lag mit 537 bearbeiteten Fragebögen bei 33,9 %.

<sup>208</sup> Zimmermann 2005, S. 27

Insbesondere bei komplexen und funktionsübergreifenden Aufgaben oder wenn neue Lösungen gefunden werden müssen, lohnt es sich, das aktuelle Fachwissen der Jüngeren mit den erfahrungsbasierten Fähigkeiten der Älteren zusammenzuführen. Über viele Jahre erworbene und tief verankerte Kenntnisse betriebsspezifischer Besonderheiten sind von großer Bedeutung, wenn Prozesse und Aufgaben vergleichsweise wenig standardisiert und formalisiert sind. Führungskräfte heben in Bezug auf altersgemischte Teams häufig die Fähigkeit der Älteren hervor, beispielsweise Schwierigkeiten in den Prozessabläufen durch Improvisation zu meistern oder aber den erfahrungsgeleiteten Blick für die Dringlichkeit einer Situation.<sup>209</sup> Jüngere Beschäftigte bringen dagegen vor allem aktuelles Wissen sowie eine hohe Veränderungskompetenz und -bereitschaft ein.<sup>210</sup>

Generell sollte jedoch mit pauschalen Aussagen zu Stärken und Leistungsfähigkeit von Älteren und Jüngeren vorsichtig umgegangen werden: Generationenforschung ist oft von übermäßiger Verallgemeinerung geprägt. Die Unterschiede innerhalb einer Generation sind häufig weitaus größer als jene zwischen verschiedenen Altersgruppen (siehe Kapitel 2.4.2). Außerdem darf der Fokus beim Wissenstransfer nicht überwiegend und einseitig auf der älteren Generation liegen, sondern muss sich im gleichen Maße auf die Bedürfnisse der Jüngeren richten, die das Erfahrungswissen der Älteren aufnehmen sollen. Beim intergenerativen Wissenstransfer sind wie bei jeder Form des Wissenstransfers beide Fraktionen (und nicht nur diese) angemessen zu berücksichtigen: der Wissensgeber und der Wissensnehmer. Der folgende Abschnitt widmet sich daher den verschiedenen Faktoren, die über Erfolg und Misserfolg von Wissenstransfermaßnahmen bestimmen.

## 6.5 Einflussfaktoren des Wissenstransfers

Die einschlägige Fachliteratur<sup>211 212 213</sup> nennt insgesamt vier Komponenten, die den Wissenstransfer beeinflussen: den *Sender* (Individuen, Gruppen oder Organisationseinheiten), das *Wissen* selbst (Wissensinhalt), den *Empfänger* sowie den *Kontext*, in dem der Transfer stattfindet (organisatorisches Umfeld). Darauf basierend leitet Warth<sup>214</sup> die jeweiligen Einflussgrößen ab; seine Schlussfolgerungen beruhen auf dem Vergleich anerkannter Wissenstransfermodelle aus den letzten zwei Jahrzehnten. Die einzelnen Einflussfaktoren

---

<sup>209</sup> Vgl. Seitz und Wagner 2009, S. 154

<sup>210</sup> Vgl. Frerichs 2014a, S. 13

<sup>211</sup> Vgl. Krogh und Köhne 1998

<sup>212</sup> Vgl. Szulanski 1996

<sup>213</sup> Vgl. Warth 2012, S. 72

<sup>214</sup> Vgl. Warth 2012

werden hier im Überblick und gruppiert nach den vier Komponenten mit einer grundlegenden Leitfrage aufgeführt. Jede Determinante kann den Wissenstransfer dabei begünstigen oder behindern.

### **Sender**

Der Sender ist das zentrale Element des Wissenstransfers. Ohne diesen kann es zu keinem Wissenstransfer kommen.

- *Motivation*: Ist der Sender gewillt, Wissen zu transferieren?
- *Fähigkeit, Wissen zu teilen*: Kann der Sender Wissen artikulieren und kommunizieren?
- *Vertrauenswürdigkeit*: Wird der Sender als zuverlässig, kenntnisreich und vertrauenswürdig eingeschätzt?
- *Wissensschutz*: Ist der Sender darauf bedacht, seine Kernkompetenzen oder marktrelevantes Wissen zu schützen?

### **Wissensinhalt**

Zahlreiche Eigenschaften des Wissens als Objekt des Wissenstransfers nehmen Einfluss darauf, ob und wie gut ein Transfer gelingen kann. Wie diese Eigenschaften im Einzelfall ausgestaltet werden müssen, hängt stark von der spezifischen Wissenstransfersituation und den verfolgten Zielen ab.

- *Implizitheit*: Inwieweit ist das Wissen nur implizit vorhanden und nicht artikulierbar?
- *Kodifizierbarkeit*: In welchem Maße lässt sich das benötigte Wissen verschriftlichen?
- *Lehrbarkeit*: Wie leicht kann anderen Organisationsmitgliedern das benötigte Wissen vermittelt, gelehrt und demonstriert werden?
- *Artikulierbarkeit*: Lässt sich das transferierte Wissen artikulieren?
- *Verankerung*: Wie weit ist das Wissen in Personen, Routinen, Tools verankert?
- *Komplexität*: Wie hoch ist die Anzahl bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen, die zur Herstellung eines Produktes oder zur Durchführung einer Aktivität benötigt werden?
- *Spezifität*: Wie spezifisch muss das zu transferierende Wissen vorliegen, damit der Wissensempfänger es anwenden kann?



- *Mehrdeutigkeit*: Inwieweit können einzelne Wissensinhalte nicht klar und eindeutig vom Empfänger identifiziert werden?
- *Unbewiesenes Wissen*: Wie schätzt der Wissensempfänger den Nutzen des übertragenen Wissens ein?

### **Empfänger**

Der Empfänger muss nicht nur hinreichend motiviert sein, transferiertes Wissen anzunehmen, sondern er muss ebenso dazu befähigt sein oder werden, dieses Wissen in seine Wissensstrukturen einzubauen und anzuwenden.

- *Motivation*: Ist der Empfänger bereit, das ihm übertragene Wissen an- und aufzunehmen?
- *Aufnahmefähigkeit*: Ist der Empfänger in der Lage, an ihn transferiertes Wissen inhaltlich zu verstehen, zu bewerten, in seine Wissensbasis zu integrieren und schließlich auch anzuwenden?
- *Lernfähigkeit*: Ist der Empfänger fähig, notwendige Lernprozesse durchzuführen?
- *Fähigkeit zum Bewahren*: Kann der Empfänger das übertragene Wissen dauerhaft verinnerlichen?
- *Erfahrung*: In welchem Ausmaß verfügt der Empfänger bereits über Vorwissen, das die Aufnahme von neuem Wissen erleichtert?

### **Organisatorisches Umfeld**

Insbesondere kommunikative und (unternehmens)kulturelle Faktoren beeinflussen den organisatorischen Kontext des Wissenstransfers.

- *Sender-Empfänger-Beziehung*: Ist die Beziehung zwischen Sender und Empfänger von Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung bestimmt?
- *Unfruchtbares Umfeld*: Inwieweit unterstützt der organisatorische Kontext die Entwicklung des Wissenstransfers?
- *Kulturelle Distanz*: Herrscht eine große kulturelle Distanz, die Kommunikationsprozesse erschwert?
- *Kommunikation*: Wird häufig und effizient kommuniziert?
- *Aufenthalte und Besprechungen*: Finden persönliche Treffen statt?
- *Organisatorische Distanz*: Unterscheiden sich Sender und Empfänger in Bezug auf Arbeitsabläufe und Organisationskultur, in die sie eingebunden sind?

- *Gleichheit von Systemen für die Wissensverarbeitung*: Sind ähnliche oder gleiche Regeln und Vorgehensweisen, mit denen das transferierte Wissen vereinnahmt wird, vorhanden?

Die nächsten beiden Abschnitte konkretisieren, in welcher Weise sich die Einflussfaktoren hemmend oder förderlich auf den intergenerativen Wissenstransfer auswirken können. Das Hauptaugenmerk liegt allerdings auf ausgewählten Faktoren, die ihre Wirkung speziell im Austausch zwischen Alt und Jung entfalten. Die Reihenfolge der einzelnen Punkte ist zufällig entstanden und stellt keine Gewichtung der einzelnen Aspekte dar.

### 6.5.1 Hemmende Faktoren für den intergenerativen Wissenstransfer

Will eine Organisation die Chancen nutzen, die der intergenerative Wissenstransfer bietet, muss sie mit den Barrieren bei der Wissensweitergabe vertraut sein. Nur so kann sie diesen proaktiv entgegenwirken. Die aufgelisteten potenziellen Hemmnisse speisen sich aus mehreren Quellen und beziehen alle relevanten Komponenten mit ein.<sup>215 216 217 218</sup>

- *Wissen ist Macht*: Nicht jeder ist bereit, erfolgskritisches Wissen weiterzugeben, insbesondere wenn er einen Positionsverlust befürchten muss oder er keine Anerkennung für den Wissenstransfer erhält.
- *Mangel an Zeit, Ressourcen und Flexibilität*: Im betrieblichen Alltag fehlt es oft an Ressourcen, um voneinander und miteinander zu lernen.
- *Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes*: Ältere befürchten, nach erfolgreichem Wissens- und Erfahrungstransfer überflüssig zu werden.
- *Mangelnde Kommunikationsfähigkeit*: Es fehlt an der Fähigkeit oder Routine in der Teilung von Wissen.
- *Vorbehalte zwischen Generationen*. Diese beruhen zum Teil auf Vorurteilen, zum Teil auf Chancenungleichheiten aufgrund von Ungleichgewichten im Zuge der demografischen Entwicklung. Geburtenstarke Jahrgänge haben für zwei Jahrzehnte den Berufseinstieg der jüngeren Kohorten erschwert.
- *Fehlender Common Ground*: Fehlt aufgrund des Alters- oder Erfahrungsunterschiedes eine gemeinsame Verständigungsbasis kann es leicht zu Missverständnissen kommen und der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses behindert werden.

<sup>215</sup> Vgl. Zimmermann 2005, S. 29–30

<sup>216</sup> Vgl. Hess et al. 2003

<sup>217</sup> Vgl. Warth 2012, S. 35–38

<sup>218</sup> Vgl. Weber und Vladova 2013, S. 160–161

- *Erfahrungsweitergabe als Einbahnstraße*: Ältere glauben, dass die Jungen von ihnen lernen, aber nicht, dass sie von den Jungen lernen.
- *Konfrontation mit negativen Altersstereotypen*: Das Vor-Augen-Führen negativer Altersstereotype kann die Gedächtnisleistung Älterer negativ beeinflussen.
- *Fehlende Anreizsysteme*: Die Beteiligung am Wissenstransfer wird nicht oder nicht angemessen incentiviert.
- *Zunahme befristeter Arbeitsverhältnisse*: Diese führen zu einer kürzeren, geringeren Perspektive in der Organisation.

### 6.5.2 Förderliche Faktoren für den intergenerativen Wissenstransfer

Neben Barrieren existieren Rahmenbedingungen, die den intergenerativen Wissenstransfer begünstigen.<sup>219 220</sup> Dazu zählen:

- *Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung*: Diese sind die Grundbedingung einer erfolgreichen Wissensweitergabe.
- *Gemeinsame Ziele*: Es wirkt sich positiv aus, wenn beide Generationen ein gemeinsames Ziel verfolgen, etwa, wenn die Generationenfrage in betriebliche Entwicklungsprozesse wie Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingebunden ist.
- *Vorteile von der Zusammenarbeit für beide Seiten*: Beide Seiten müssen von der Zusammenarbeit profitieren. Erfahrungstransfer wird noch häufig als einseitige Weitergabe von Erfahrungswissen Älterer an Nachwuchskräfte verstanden.
- *Reflexion des Erfahrungswissens*: Erfahrungstransfer erfordert in der Regel eine Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen. Es ist hilfreich, die Reflexion und Bewusstmachung des eigenen Erfahrungswissens durch Weiterbildungsangebote zu unterstützen.
- *Sicherheit des Arbeitsverhältnisses*: Den Älteren muss die Befürchtung genommen werden, dass sie nach der Weitergabe ihres Erfahrungswissens für die Organisation entbehrlich werden.
- *Freiwilligkeit der Teilnahme*: Alle Beteiligten sollten freiwillig am Wissenstransfer teilnehmen und ein persönliches Interesse am Erfolg haben.
- *Systematische Einführung*: Die Einführung von Wissenstransfermaßnahmen unter Begleitung einer externen Projektsteuerung erhöht die Erfolgsaussichten.

---

<sup>219</sup> Vgl. Zimmermann 2005, S. 30

<sup>220</sup> Vgl. Das Demographie Netzwerk (ddn) 2012

- *Zeitnahe Kommunikation der Erfolge:* Eine gute Informationspolitik regt zur Mitarbeit an.
- *Lernförderliche Arbeitsorganisation:* Die Arbeitsbedingungen sollten das Lernen im Arbeitsprozess ermöglichen und unterstützen.

## 6.6 Prozess des Wissenstransfers

Viele der in den vorangehenden Abschnitten vorgestellten Wissenstransfermethoden, -instrumente und -maßnahmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie Austausch- und Lernchancen eröffnen. Ihre Stärke liegt im häufig spontan stattfindenden Wissens- und Erfahrungstransfer. Von Nachteil kann jedoch sein, dass sie meist weitgehend unsystematisch durchgeführt werden. Selten werden Lernziele definiert oder Lernmethoden, Meilensteine, Kriterien und Zeitpunkte zur Evaluation benannt. Um zielgerichtet Wissensverlusten entgegenzuwirken und den Wissensaustausch zu optimieren, ist es dagegen sinnvoll, einen systematischen Wissenstransferprozess zu etablieren. Dieser sollte in die übergreifende Unternehmens- und Wissensmanagementstrategie eingebunden sein. Die sechs Prozessphasen basieren auf den Ausführungen von Erlach et al.<sup>221</sup>, Voelpel et al.<sup>222</sup> sowie auf der unter der Federführung des Lehrstuhls für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung der Ruhr-Universität Bochum entwickelten NOVA.PE<sup>223</sup>-Systematik.

### 1. Eingrenzung des Wissens und Auswahl des Wissensgebers

Auf der Grundlage von Kompetenzprofilen können in einer Bestandsaufnahme wichtige, nicht zu kompensierende Wissensinhalte oder Erfahrungen und in der Folge potenzielle Wissensgeber identifiziert werden. Zu diesem Prozessschritt gehören ein erstes Gespräch mit dem Wissensgeber, eine grobe Sichtung des bereits von ihm explizierten Wissens, eventuell Gespräche mit Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten, die Wissensidentifikation mit dem Experten selbst, beispielsweise durch Wissensbäume oder Job Maps, sowie schließlich eine Eingrenzung der aktuell und zukünftig relevanten Wissensfelder und das Feedback des Wissensträgers.

---

<sup>221</sup> Vgl. Erlach et al. 2013, S. 211–228

<sup>222</sup> Vgl. Voelpel et al. 2007, S. 132–142

<sup>223</sup> Nova.PE steht für die „Innovierung der Personalentwicklung“ insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen. Ziel ist es, mit dem angebotenen Instrumentarium einen Know-how-Verlust beim altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern zu verhindern. Der Prozess ist zyklisch angelegt und beinhaltet insgesamt sieben Schritte.

### *3. Feststellung des Wissensbedarfs beim Wissensnehmer*

Letztlich sollte der Wissensbedarf des Wissensnehmers die Inhalte und die Intensität des Wissenstransfers bestimmen. Das Spektrum kann groß sein und reicht von betriebsspezifischem Wissen bis zu sehr speziellem Fachwissen.

### *4. Identifizierung von Störungen, Auswahl der Wissenstransfermethoden*

Störungen müssen nicht zwangsläufig den Wissenstransferprozess behindern, wirken sich aber möglicherweise auf die Auswahl der Methoden aus. Sie lassen sich in drei Felder unterteilen: in objektive, subjektive und latente Störungen. Objektive Störungen ergeben sich aus den Rahmenbedingungen (Zeitmangel, örtliche Distanz etc.), subjektive Störungen liegen in einer der am Prozess beteiligten Personen (Beteiligte sind sich unsympathisch, der Wissenstransferprozess wird sabotiert, das Reflexionsvermögen ist gering ausgeprägt), latente Störungen zeigen sich nicht unmittelbar, können den Prozess aber stark behindern (ablehnende Haltung dem Nachfolger gegenüber, Wissen wird nicht geteilt, Demonstration von Überlegenheit). Bei der Wahl der Methode ist also nicht nur das direkte Nutzenversprechen zu berücksichtigen, sondern ebenfalls, den Beteiligten ein Gefühl der Sicherheit und Wertschätzung zu vermitteln.

### *5. Organisation des Wissenstransferprozesses*

Hier werden die Voraussetzungen für den Transferprozess geprüft und Rahmenbedingungen festgelegt. So sollte beispielsweise geklärt werden, welche Wissensmanagementprozesse, -methoden und -instrumente in der Organisation vorhanden sind sowie ob und wie sie sich im Transferprozess nutzen lassen. Abhängig von der gewählten Methode werden die einzelnen Schritte des Wissenstransfers festgelegt. Abschließend wird ein Transferplan erstellt, der alle organisatorischen Eckdaten enthält.

### *6. Durchführung des Wissenstransfers*

Im Wissenstransfer selbst werden mit Hilfe der gewählten Methoden und Instrumente Wissensinhalte erfasst, das erfasste Wissen gesichtet, geordnet und ausgewertet, in einer Rückkopplungsschleife mit dem Experten bestätigt, anschließend transformiert beziehungsweise dokumentiert sowie letztlich vermittelt. Gleichzeitig reflektiert hier der Wissensnehmer das Gelernte.

### 8. *Evaluation des Wissenstransfers*

Die Erfolgskontrolle dient der laufenden Verbesserung des Wissenstransferprozesses. Sie umfasst die Evaluation von Zielen, Prozessen und Methoden sowie Wirkungen.

Der vorgestellte Prozess ist modellhaft; eine Anpassung an die Gegebenheiten der Unternehmenspraxis, die Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer und die Bedürfnisse der beteiligten Personen ist möglich und notwendig.

## **6.7 Zwischenfazit: Wissenstransfer bei Senior-Experten**

Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten wurde bisher nicht zum Gegenstand wissenschaftlicher Auseinandersetzung, obgleich dieses Thema im Zuge des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung gewinnt. Als treibende Faktoren sind hier insbesondere der Fachkräftemangel, alternde Belegschaften und die parallel zunehmende Bereitschaft von älteren Menschen, aktiv am Arbeitsleben teilzunehmen, zu nennen. Nichtsdestotrotz lassen sich aus den zuvor angestellten Überlegungen einige Schlussfolgerungen ableiten.

Mit ihrer Lebenserfahrung, ihrem Erfahrungs- und Expertenwissen, aber auch mit dem Wissen über Netzwerke und Unternehmensstrukturen verfügen (potenzielle) Senior-Experten über komplexes Wissen, das von hohem Wert für Unternehmen, aber nur schwer zu replizieren ist. Mit ihrem Ausscheiden aus dem Arbeitsleben droht dieses Wissen verloren zu gehen. Einzig die rechtzeitige Wissensbewahrung oder ein nachträglicher Wissenstransfer können den Verlust von kritischem Wissen verhindern oder zumindest abmildern. Besonders Erfolg versprechend ist dabei vor allem der Wissenstransfer, der im persönlichen Austausch mit dem Wissensnehmer geschieht, da personengebundenen, implizites Wissen am besten im dialogischen Austausch kommuniziert und vermittelt werden kann (siehe Kapitel 6.2). Kapitel 6.3 präsentiert eine ganze Reihe von bewährten Wissenstransfermethoden und -instrumenten; es liefert darüber hinaus eine Einschätzung zu ihrer Eignung in Einsätzen von Senior-Experten.

Der generationsübergreifende Wissenstransfer – und hier insbesondere die Arbeit in altersgemischten Teams – eröffnet bei der Beschäftigung von qualifizierten Silver Workern die Chance, im konkreten Arbeitszusammenhang wechselseitige Lernprozesse zwischen Älteren und Jüngeren anzustoßen (siehe Kapitel 6.4). Es ist davon auszugehen, dass diese Form der Zusammenarbeit häufig das Mittel der Wahl ist, wenn ehemalige Mitarbeiter oder ex-

terne Senior-Experten in ein Unternehmen gerufen werden, vor allem dann, wenn der Einsatz einer speziellen Methode oder eines Wissenstransferinstruments als zu aufwendig und damit nicht lohnend erscheint.

Daneben wirken sich verschiedene Einflussfaktoren darauf aus, ob Wissenstransfermaßnahmen von Erfolg gekrönt sind. Kapitel 6.5 stellt dar, welche Aspekte den intergenerativen Transfer von Wissen begünstigen oder hemmen. Dabei wird ersichtlich, dass der Einsatz von Senior-Experten insofern Vorteile mit sich bringt, als hier einige potenzielle Barrieren wegfallen. So ist eines der Hauptmotive für das Engagement von Silver Workern die Weitergabe von Wissen (siehe Kapitel 2.4.3). Senior-Experten müssen nicht um einen Verlust ihrer Stellung oder ihres Ansehens aufgrund der Wissensteilung fürchten, da ihre reguläre Karriere bereits beendet ist. Ihr Engagement ist selbstgewählt und freiwillig: Sie suchen den Kontakt und den Austausch mit jüngeren Menschen, so dass ein zusätzlicher Anreiz für das Teilen von Wissen nicht notwendig ist. Zudem stehen sie üblicherweise außerhalb von betrieblichen Strukturen und verfügen so in höherem Maß an Zeit und Ressourcen für den Wissenstransfer.

Ein Element, dem bei der Tätigkeit von Senior-Experten besonders viel Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, ist das Herstellen von Vertrauen zwischen Experte und Wissensempfänger. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung ist Basis und Voraussetzung für das Gelingen des Wissenstransfers, insbesondere da Senior-Experten häufig als externe Berater tätig sind. In gleichem Maße muss sichergestellt werden, dass sich beide Seiten ihrer Mitverantwortung für den Wissensaustausch bewusst sind und aktiv kooperieren. Ansonsten droht eine Situation zu entstehen, in der der Wissensnehmer in eine passive Rolle verfällt. Wissen kann jedoch nur in der aktiven Auseinandersetzung transferiert und mit den eigenen Wissensbeständen verbunden werden.

Dies ist besonders beim Austausch zwischen einem Experten und einem Novizen beziehungsweise einem weniger erfahrenen Menschen unabdingbar, da diese Form der Kommunikation einige Fallstricke bereithält. Experten fällt es naturgemäß schwer, ihr Wissen zu verbalisieren und so zu formulieren, dass ein anderer damit in die Lage versetzt würde, das Gleiche zu können, da ihr Expertenwissen stark prozeduralisiert und implizit vorliegt (siehe Kapitel 4.3). Umso wichtiger sind Offenheit, die Orientierung am Gegenüber sowie Feedback-Elemente im Kommunikationsprozess.<sup>224</sup>

---

<sup>224</sup> Vgl. Lehner et al. 2005, S. 188–190

Hilfreich, wenn nicht elementar für einen erfolgreichen Wissenstransfer ist außerdem das Vermögen des Senior-Experten, sich selbst und sein Expertenwissen zu reflektieren, um dieses in Worte fassen zu können. Es obliegt in erster Linie ihm, einen Common Ground herzustellen, sich abgestimmt auf den Wissensempfänger und verständlich zu artikulieren. Zugleich muss er Inhalte vereinfachen, ohne sie zu verfälschen, sowie diese angemessen strukturieren und gewichten. Die Aufgabe des Wissensempfängers ist es schließlich, dem Senior-Experten durch Nachfragen und das Rekapitulieren in eigenen Worten zu signalisieren, ob er ihn verstanden hat.<sup>225</sup>

Das Kapitel 6.6 weist darauf hin, dass Wissens- und Erfahrungstransfer, der dem Personalisierungsansatz folgt, vielfach ohne Einbindung in einen systematischen Wissenstransferprozess abläuft. Gleiches gilt für den Wissenstransfer von Senior-Experten, zumal deren Einsatz in der Regel zeitlich begrenzt ist. Hier lauert daher die Gefahr, dass positive Effekte des praktizierten Wissensaustausches nur punktuell eintreten und ohne Verankerung in der Organisation bleiben. Auf lange Sicht gesehen und in der Annahme, dass zukünftig mehr Senior-Experten in Unternehmen tätig werden, erscheint es sinnvoll, Wissenstransfermaßnahmen mit Senior-Experten in einen strukturierten Wissenstransferprozess zu integrieren. Dieser sollte eine Sicherung der Ergebnisse sowie eine Evaluation des Prozesses beinhalten.

---

<sup>225</sup> Vgl. Lehner et al. 2005, S. 190–202



## **7 Empirischer Teil**

In den vorhergehenden Kapiteln wurde die wissenschaftliche Literatur gesichtet und analysiert, um die Forschungsfrage aus theoretischer Sicht zu beantworten. Einen weiteren methodischen Baustein bildete der Vergleich der verschiedenen Organisationsmodelle von Senior-Experten-Netzwerken und -Unternehmen. So konnten erste Erkenntnisse zu für den Wissenstransfer relevanten Einflussfaktoren ermittelt werden. Die im folgenden Teil vorgestellte empirische Erhebung hat zum Ziel, eine vertiefende Betrachtung und illustrierende Beispiele zur organisatorischen Praxis beizusteuern. Im Mittelpunkt steht die die vorliegende Arbeit leitende Forschungsfrage: Welche Bedeutung hat der Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten und welche Faktoren beeinflussen ihn?

### **7.1 Untersuchungsdesign**

Dieses Kapitel stellt die methodische Vorgehensweise zur Untersuchung, Darstellung und Beantwortung der Forschungsfrage mittels einer qualitativen Datenerhebung vor. Einleitend wird die Wahl der Erhebungsmethode begründet. Die folgenden Abschnitte behandeln die Frage, wie die Interviewpartner ausgewählt wurden, präsentieren den Interviewleitfaden und skizzieren die einzelnen Auswertungsschritte. Abschließend werden die Ergebnisse dargestellt und kritisch reflektiert.

#### **7.1.1 Wahl der Erhebungsmethode**

Quantitative und qualitative Erhebungsmethoden haben unterschiedliche Erkenntnisziele und nutzen unterschiedliche Mittel, um diese zu erreichen. Während bei quantitativen Verfahren das Erkenntnisinteresse im Erklären und Überprüfen kausaler Zusammenhänge sowie in der Verallgemeinerbarkeit von Stichproben auf Populationen liegt, zielen qualitative Methoden auf Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand und Flexibilität im Forschungsprozess ab. So können neue Sachverhalte und Zusammenhänge entdeckt und verstanden werden.

Zum untersuchten Gegenstand liegen bislang keinerlei empirische Forschungsergebnisse vor. Um jedoch die Schlussfolgerungen aus der theoretischen Beschäftigung mit dem Thema zu überprüfen sowie zu vertiefen und um übersehene oder neue Aspekte zu ergänzen, zielt die explorative, qualitative Erhebung in Form von Leitfadeninterviews darauf ab, die Sichtweisen der Vertreter der untersuchten Zielgruppe einzufangen und zu analysieren.

Ergebnisse quantitativer Datenerhebungen könnten zukünftig die in der qualitativen Erhebung gewonnenen Erkenntnisse ergänzen. Der nächste Abschnitt erläutert die Methode der Leitfadeninterviews und schildert das weitere Vorgehen.

### **7.1.2 Leitfadeninterviews**

Leitfadeninterviews gehören als Form nichtstandardisierter Interviews zu den qualitativen Erhebungsmethoden. Nichtstandardisierte Interviews zeichnen sich laut Gläser und Laudel dadurch aus, dass weder die Fragen des Interviewers noch die Antworten des Interviewpartners standardisiert werden.<sup>226</sup> Um trotz geringer Standardisierung ein strukturiertes Vorgehen und die Vergleichbarkeit der Antworten zu ermöglichen, wurden die Interviews in der vorliegenden Arbeit als Leitfadeninterviews mit vorgegebenen Themen und einem Fragenkatalog (dem Leitfaden) geführt. Die Formulierung und Reihenfolge der Fragen variierten dabei im Gesprächsverlauf. Die Antwortmöglichkeiten wurden weitgehend offen gehalten. Der Interviewleitfaden diente gleichsam als Richtschnur und Gerüst für die Befragung ebenso wie für die Auswertung. Seine Erstellung setzte eine intensive Beschäftigung mit dem Forschungsgegenstand voraus.

### **7.1.3 Auswahl der Interviewpartner**

Zur Auswahl der Interviewpartner wurde die in Anhang A präsentierte Übersicht der Senior-Experten-Organisationen herangezogen. Es erfolgte eine Priorisierung potenzieller Interviewpartner insbesondere in Hinblick auf die Unternehmen, Netzwerke und Initiativen, die entweder bereits in ihrer Eigendarstellung Einblick in die Ausgestaltung des Wissenstransfers gaben oder aber durch ihre methodische Herangehensweise interessant erschienen. Darüber hinaus fand eine Eingrenzung auf die Mitarbeiter der Senior-Experten-Pools statt, die den Einsatz von Senior-Experten organisieren. Es ist anzunehmen, dass diese aufgrund ihrer Erfahrung und ihres überblickartigen Wissens besser als Gesprächspartner geeignet sind als die Senior-Experten selbst, deren Einblick naturgemäß eher einzelfallbezogen und von einer individuellen Sichtweise geprägt ist. Obwohl es sich nicht um Senior-Experten-Organisationen im eigentlichen Sinn handelt, bezieht die qualitative Erhebung gleichwohl zwei gemeinnützige Initiativen aus dem Bildungsbereich in die Auswahl mit ein, da diese anders als andere Organisationen bewusst und konsequent (Wissenstransfer-) Methoden wie Mentoring oder Mediation anwenden.

---

<sup>226</sup> Vgl. Gläser und Laudel 2010, S. 41–42

Nach der Kontaktaufnahme per E-Mail erklärten sich daraufhin sieben Ansprechpartner bereit, ein Interview durchzuführen. Tabelle 8 stellt die Befragten im Überblick vor.

Tabelle 8: Übersicht der Interviewpartner

<b>Interviewpartner</b>	<b>Organisation</b>	<b>Funktion</b>
Michael Taschke	Bayer Senior Experts Network (BaySEN)	Head of BaySEN
Robert Hanser	Bosch Management Support GmbH (BMS)	Geschäftsführer
Harald G. Grieser	Schulleitungscoaching durch SeniorExperten NRW	Senior Consultant
Nicole Remus-Sticken	Senior Coaching Service (SCS), ein Angebot von Potsdam Transfer	Koordinatorin Senior Coaching Service
Bettina Hartmann / Dr. Heike Nasdala	Senior Experten Service Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH (SES)	Leiterin Abteilung Experten / Leiterin Abteilung Kommunikation
Dr. Friedrich Wrede	Seniorpartner in School - Bundesverband e.V. (SiS)	Vorsitzender
Brigitte Bysh	Verein für Internationale Jugendarbeit Frankfurt am Main e.V. (Projekt JUSTament)	Vorstand

#### 7.1.4 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Leitfaden entstand auf der Grundlage intensiver Sichtung der relevanten Literatur und in Auseinandersetzung mit Fallbeispielen aus der Praxis. Er wurde für eine Gesprächsdauer von etwa 45 Minuten konzipiert. Der einleitende Fragenblock dient dem Gesprächseinstieg und enthält Fragen zur Verortung der Organisation sowie zur Charakterisierung der Senior-Experten. Der zweite Fragenblock zielt auf die Frage ab, wie passende Wissensträger für Einsätze identifiziert werden. Im Zentrum des dritten und umfangreichsten Fragenblocks steht schließlich die Ausgestaltung des Wissenstransfers selbst, der mit Fragen zu potenziell relevanten Aspekten nachgegangen wird.

Der vollständige Interviewleitfaden ist in Anhang B aufgeführt. Die Teilnehmer der Befragung erhielten vorab Einsicht in den Interviewleitfaden.

## 7.2 Durchführung der Interviews

Die Interviews fanden im Zeitraum vom 26. September bis 29. Oktober 2014 statt, eines davon als Gruppeninterview mit zwei Interviewpartnern. Aufgrund der geografischen Verteilung wurden sechs der Interviews telefonisch durchgeführt; eines konnte persönlich im Büro der Verfasserin abgehalten werden. Die Dauer der Interviews bewegte sich zwischen 39 bis 75 Minuten; im Durchschnitt dauerten die Interviews 53 Minuten. Alle Interviews wurden mit dem Einverständnis der Interviewpartner mit einem Audio-Gerät aufgezeichnet. Ebenso erklärten sich alle Interviewpartner bereit, in der Arbeit persönlich genannt zu werden. Im Anschluss erfolgte zeitnah die Transkription der Interviews. Schließlich hatten die Interviewpartner Gelegenheit zur Prüfung und Abnahme der verschriftlichen Aussagen.

## 7.3 Auswertung der Interviews

Für die Auswertung qualitativer Interviews stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung. Grundlage der qualitativen Inhaltsanalyse ist stets die Idee, Kategorien zu bilden und das empirische Material entlang dieser Kategorien zu analysieren und zu verstehen. Für die vorliegende Untersuchung wurde die Methode der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse, wie Kuckartz sie vorstellt, gewählt, da sie eine Verdichtung und Analyse von Themen und Argumenten ermöglicht.<sup>227</sup>

Bei der ersten Durchsicht der Interviewtranskripte erfolgte die Unterscheidung in wichtige und unwichtige Informationen. Als Codiereinheit wurde eine Sinneinheit, das heißt ein Textsegment (Absatz) festgelegt. Als Trennung dient dabei der Sprecherwechsel. Den Fundstellen wurden Kategorien des vorab entwickelten Kategorienschemas zugeordnet. Das Kategorienschema liegt in Anhang C vor.

Die erste Struktur für das Kategorienschema gab der Interviewleitfaden vor; die Kategorien wurden also hauptsächlich deduktiv gebildet. Zusätzlich ergab sich im Zuge der Analyse eine induktive Entwicklung ergänzender Kategorien für relevante Textpassagen, für die zuvor noch keine Kategorie existierte (*vertragliche Rahmenbedingungen, Schwierigkeiten beim Einsatz von Senior-Experten*). Eine Kategorie konnte aufgrund fehlender beziehungsweise nicht eindeutiger Aussagen nicht weiter berücksichtigt werden (*Einsatzdauer*). Die gebildeten Kategorien wurden aufgrund der getätigten Aussagen teilweise neu gewichtet und in eine von der Leitfadenstruktur abweichende Reihenfolge gebracht. Die

---

<sup>227</sup> Vgl. Kuckartz 2014, S. 75

Kategorien sind disjunkt, das heißt trennscharf, angelegt. Allerdings wurden einzelnen Textabschnitte mit mehreren Kategorien codiert, da sie verschiedene Aspekte berühren. Aufgrund der geringen Anzahl an Forschungsteilnehmern entfiel die Bildung von Subkategorien.

Im nächsten Schritt wurden alle mit der gleichen Kategorie codierten Textstellen eines Interviews zusammengestellt. Den letzten Schritt der Auswertung bildete die paraphrasierende, reduzierende Zusammenfassung dieser Textstellen eines Interviews innerhalb einer Kategorie. Anhang D zeigt diese Übersicht der einzelfallbezogenen thematischen Abstracts in einer Matrix. Zur Einordnung der Organisationen wird die in Kapitel 5.4.2 entwickelte Typologie der Senior-Experten-Organisationen verwendet. Der Vergleich und die Analyse der kategorie- sowie interviewbezogenen Abstracts führten schließlich zu den Ergebnissen der Untersuchung, über die im nächsten Abschnitt berichtet wird. Die Gesprächsdaten wurden anonymisiert ausgewertet.

#### **7.4 Darstellung der Ergebnisse**

Der Abschnitt widmet sich der Erläuterung der zu Kategorien reduzierten Aussagen, die anhand von Originalaussagen beispielhaft verdeutlicht werden. Die Ergebnisse aus der qualitativen Datenerhebung überschneiden sich teilweise mit den Erkenntnissen, die bereits der Vergleich der Senior-Experten-Organisationen in Kapitel 5.4 geliefert hat. Eine erneute ausführliche Darstellung erübrigt sich daher in einigen Fällen; dies betrifft die Kategorien *Gründungsjahr der Organisation*, *Anzahl der Senior-Experten*, *Anzahl der Einsätze*, *Art des Engagements* und *Auftragsinhalte*.

Kapitel 5.4.2 und 7.1.3 merken an, dass es sich bei gemeinnützigen Initiativen im Bildungsbereich tätigen Ruheständlern nicht um Senior-Experten im engeren Sinne handelt. Die Aussagen der betreffenden Interviewpartner fließen dennoch in die Analyse der Ergebnisse mit ein, jedoch wird fallweise auf diesen Umstand hingewiesen.

##### **Ziele beim Einsatz von Senior-Experten**

Als vorrangiges Ziel beim Einsatz von Senior-Experten wird das Sichern und Transferieren von Erfahrungs- und Expertenwissen genannt.

„Damals war schlicht und einfach der Hauptgrund, dass wenn man Leute in Rente schickt – bei uns in Deutschland ist das ja sehr abrupt –, dann geht natürlich dieses ganze Erfah-

rungswissen mit diesem Tag für das Unternehmen verloren. Und xy<sup>228</sup> ermöglicht es jetzt sowohl dem Experten, der sich gerne noch ein wenig einbringen möchte, aber auch dem Unternehmen auf dieses Erfahrungswissen [...] zurückzugreifen.“<sup>229</sup>

Dabei ist von Bedeutung, dass ebenso die Senior-Experten selbst von ihrem Engagement profitieren. Die Organisationen wissen die ihnen gebotene Chance zu nutzen:

„Also, wir wollen eine Win-win-Situation darstellen, sowohl was den Konzern angeht und die Konzern-Töchter, wie auch, was die Senior Experten angeht. Wir haben eine Vielzahl von verdienten Führungskräften, die eben GERNE auch nach der Pensionierung noch mal für xy tätig sein wollen und die finden hier noch mal Gehör. Die werden hier noch mal mit offenen Armen empfangen. Deren besondere Expertise.“<sup>230</sup>

Ergänzend zum Expertenwissen können Senior-Experten mit ihrem Netzwerkwissen einen wertvollen Beitrag leisten:

„Ein Coach ist ja jemand, der begleitet und gemeinsam mitdenkt, mit dem Gründer. Und sich einfach auch auszutauschen untereinander. Also der Austausch der Erfahrungen untereinander. Das Profitieren von Netzwerken und Kontakten. Unterstützung bei der Auftragsakquisition, Treffen mit Geschäftspartnern, Unternehmerpersönlichkeit und Auftreten.“<sup>231</sup>

Daneben leitet das Prinzip *Hilfe zur Selbsthilfe* eine Reihe der befragten Organisationen. Hier lässt sich ein Zusammenhang zur Kategorie *Art des Engagements* herstellen: Insbesondere ehrenamtlich arbeitende Organisationen benennen den Montessori-Grundsatz als Ziel.<sup>232</sup>

Die Vertreter gemeinnütziger Initiativen äußern zudem das Anliegen der Senioren, Ältere in gesellschaftliche Prozesse integrieren zu wollen, ebenso wie den Wunsch, durch ihr Mitwirken der Gesellschaft etwas zurückzugeben. Dies beinhaltet das Ziel, den Dialog zwischen den Generationen zu beleben.<sup>233</sup>

„Und das bedeutet auch, dass unsere Altersgruppe lebenslang lernt, dass sie sich für die Gesellschaft einsetzt, weil sie es selbst gut hat, weil es ihnen gut geht. Wir werden alle viel älter. Und es geht nicht, dass wir einfach sagen: ‚Ja, wunderbar, aber wir tun nichts mehr dafür.‘ Sondern wir sind der Meinung, man muss auch noch was dafür tun.“<sup>234</sup>

<sup>228</sup> Bezeichnungen einer Organisation oder einer bestimmten Funktion werden mit dem Kürzel xy anonymisiert dargestellt.

<sup>229</sup> Interview 2, Absatz 17

<sup>230</sup> Interview 1, Absatz 14

<sup>231</sup> Interview 4, Absatz 49

<sup>232</sup> Vgl. Interview 3, Absatz 49; Interview 4, Absatz 49; Interview 5, Absatz 23; Interview, Absatz 27

<sup>233</sup> Vgl. Interview 7, Absatz 21

<sup>234</sup> Interview 6, Absatz 22

## Profil der Senior-Experten

In der Regel handelt es sich um Fach- und Führungskräfte, die mit ihrer Berufserfahrung, ihrer Expertise und Lebenserfahrung als Senior-Experten tätig werden.

„Was allen gemein ist: Wir haben es mit Senior-Experten zu tun. Das heißt, es sind Personen, die nicht mehr ganz jung sind, vom Lebensalter her. Entsprechend auch schon einige Jahrzehnte im Beruf gestanden haben. Idealerweise im Ruhestand sind. Und das bringt natürlich mit, dass sie über Berufserfahrung verfügen UND über Lebenserfahrung. Das ist schon mal eine ganz wichtige Qualifikation, weil sie sicherlich im Laufe des erfolgreichen Berufslebens gelernt haben, mit ungewohnten Situationen, mit ungewohnten Schwierigkeiten umzugehen und darauf besonnen zu reagieren.“<sup>235</sup>

„Wir haben hier ausschließlich Spezialisten [...] am Werke, deren Wissen schon unikat ist. Also insofern [...]: Fachliche Qualifikation, beruflicher Werdegang und Erfahrungen haben eben einen besonderen Wert.“<sup>236</sup>

Häufig sind Senior-Experten ausgeprägte soziale Kompetenzen zu eigen. Gleichzeitig wird ihnen eine große Lebenserfahrung zugesprochen. Befreit von äußeren Zwängen bemerken einige Befragte außerdem eine größere Souveränität an den Senior-Experten.

„... die GROSSE Mehrzahl der Senior-Experten, die gehen an Aufgaben viel souveräner ran als vielleicht während ihres Berufslebens, weil die müssen niemandem mehr was beweisen, die haben keine Karriereängste mehr. Also diese ganzen VERMEINTLICHEN oder WIRKLICHEN äußeren Drücke sind ja alle weg. Und das ist ja eigentlich das Schöne. Und deswegen glaube ich, ist das Modell auch so erfolgreich.“<sup>237</sup>

Hier wird deutlich, welche Bedeutung der besondere Status der Senior-Experten für ihre Tätigkeit hat: Konkurrenz und Karriere fallen als Antriebskraft weg; die Aufmerksamkeit richtet sich zunehmend auf andere Aspekte von Arbeit: den Austausch mit Kollegen, der Wunsch, aktiv zu sein, oder das Interesse an der Sache.

## Kriterien zur Aufnahme in die Senior-Experten-Organisation / Auswahlverfahren

In allen Fällen können sich interessierte, qualifizierte Menschen im Ruhestand selbstständig für die Aufnahme in den Senior-Experten-Pool bewerben. Oftmals werden dazu bestimmte Kriterien wie die Qualifikation, der berufliche Werdegang, Tätigkeitsschwerpunkte abgefragt, geprüft und in einer Datenbank als Profil erfasst. Ein persönliches Gespräch entscheidet letztlich über die Passung und die Aufnahme in die Organisation.

---

<sup>235</sup> Interview 5, Absatz 32

<sup>236</sup> Interview 1, Absatz 18

<sup>237</sup> Interview 2, Absatz 29

## **Vertragliche Rahmenbedingungen**

In der Mehrzahl der Fälle werden befristete Verträge oder Vereinbarungen zwischen der Organisation und dem Senior-Experten geschlossen. In unternehmensinternen Senior-Experten-Pools handelt es sich in der Regel um temporäre Arbeitsverträge, die die Aufgabe, den Umfang und den zeitlichen Rahmen des Engagements festschreiben. Der Einsatz wird auf Tageshonorarbasis entlohnt.<sup>238</sup> Der besondere Status der Senior-Experten zeigt sich wiederum darin, dass diese üblicherweise weder weisungsbefugt sind noch Weisungen entgegennehmen.

## **Rolle der Senior-Experten**

Die Rolle der Senior-Experten ist mit dem jeweiligen Ziel des Einsatzes verknüpft und kann dementsprechend unterschiedlich ausgestaltet sein. Sie reicht vom Experten, über den Berater oder Coach, bis hin zum Mentor und Ratgeber bei gemeinnützigem Engagement, wie diese beiden Zitate belegen:

„Sie sind Experten. Und sie liefern bestimmte Erfahrungen, oder beziehungsweise setzen ihre Erfahrungen zur Lösung bestimmter Probleme oder Fragestellungen ein.“<sup>239</sup>

„Der Senior-Partner ist wohlwollender, unabhängiger Dritter, (...) kein Lehrer, (unv.), sondern Mentor und Ratgeber.“<sup>240</sup>

Zwei Befragte betonen, dass die Rolle des Senior-Experten nicht zwingend der entsprechen muss, die der Experte im aktiven Berufsleben eingenommen hat.

„Und dann gibt es natürlich viele Aufgaben: Ich brauche mal jemanden, der uns coacht, der uns berät, in einem Workshop, in einer Task Force, bei einem Projekt. Das ist sehr, sehr unterschiedlich. Die Rolle orientiert sich nicht zwangsläufig an dem, was jemand vorher gemacht hat, sondern eher an der Aufgabe, zu der man ihn heranzieht.“<sup>241</sup>

„Letztendlich sehen die meisten sich mehr als Generalisten. Zum Teil vielleicht auch als Mentor, je nachdem, wie die Beziehung ist. [...] Der Hintergrund muss nicht unbedingt damit zusammenhängen, was heute ihre Expertise ausmacht.“<sup>242</sup>

## **Identifikation der Wissensträger für einen Einsatz (organisatorisch / inhaltlich)**

Bereits im Aufnahmeprozess in die Senior-Experten-Organisation kommen häufig Datenbanken zum Einsatz, in denen die Profile der Experten erfasst und abgerufen werden können. Geht es nun darum, einen Senior-Experten zu finden, der der Anforderung eines Auf-

<sup>238</sup> Vgl. Interview 1, Absatz 22; Interview 2, Absatz 35

<sup>239</sup> Interview 1, Absatz 24

<sup>240</sup> Interview 7, Absatz 49

<sup>241</sup> Interview 2, Absatz 39

<sup>242</sup> Interview 4, Absatz 57



traggebers entspricht, liefert die Datenbankrecherche unter Zuhilfenahme der richtigen Suchkriterien erste passende Ergebnisse oder Profile. Oft fließt jedoch in gleichem Maße das persönliche Wissen der Koordinatoren in die Identifikation der passenden Wissensträger ein:

„Wir haben zunächst einmal lokal unsere Senior-Experten, unsere Regionalkoordinatoren, die kennen jeden ihrer Senior-Experten handverlesen. Die haben die Datenbank im Kopf.“<sup>243</sup>

Insbesondere bei unternehmensinternen Einsätzen spielt die Person des Senior-Experten eine wesentliche Rolle; hierbei fragt ein Unternehmensbereich auf informellen Wege explizit nach einem bestimmten ehemaligen Mitarbeiter:

„Aber [...] in der überwiegenden Zahl der Fälle brauchen wir in der Datenbank nicht zu suchen. Entweder meldet sich der SENIOR [...], oder der Bereich meldet sich, und sagt: ‚Ich habe hier Herrn xy, oder Frau xy, die geht oder der geht alsbald in den Ruhestand. Wir möchten aber nicht gerne auf ihn verzichten oder auf sie – und können wir über xy hier noch mal eine Anstellung machen?‘“<sup>244</sup>

Vereinzelt kommen ungewöhnliche, aber vielversprechende Formen des *Matching* mit direktem Kontakt zwischen Wissensgebern und Wissensnehmern zum Einsatz:

„Und dann werden sie eingeladen zu einem unserer vielen Marktplätze landesweit [...]. Und auf dem Marktplatz finden sich dann die xy, in der Regel mit einem Plakat: ‚Das bin ich, meine xy, ich suche Projektmanagement, Zeitmanagement, Qualitätsmanagement‘. Auf der anderen Seite dieser Tanzstunde stehen dann unsere Senior-Experten, die wie gesagt durch Gespräche und Seminare für diesen Tag vorbereitet sind: ‚Ich biete [...] Zeitmanagement, innerbetriebliche Kommunikation‘. Und wir als Stiftung, wir als Projekt, sind dann eigentlich nur die Vermittler, die Kaffeeträger.“<sup>245</sup>

### Ausgestaltung des Wissenstransfers

Von kodifiziertem Wissenstransfer wird nur sporadisch berichtet. Der Schwerpunkt liegt ganz allgemein auf einem personalisierten Vorgehen. Schlagworte, die in diesem Zusammenhang häufig fallen, sind *Training on the Job* und *Learning on the Job*.<sup>246</sup>

„Das kann man vielleicht zweiteilen. Es gibt auf der einen Seite durchaus Einsätze, wo die Senioren ihre Kenntnisse schriftlich festhalten und im Rahmen einer Dokumentation weitergeben. Aber in der Regel ist es so, dass dieser Wissenstransfer on the Job erfolgt. Das heißt es gibt den erfahrenen SENIOR und den vielleicht noch nicht ganz so erfahrenen – ich will ihn jetzt nicht despektierlich JUNIOR nennen (lachen), aber – den Mitarbeiter, der

<sup>243</sup> Interview 3, Absatz 45

<sup>244</sup> Interview 1, Absatz 36

<sup>245</sup> Interview 3, Absatz 27

<sup>246</sup> Vgl. Interview 5, Absatz 95

sich vielleicht auf der Stelle erst noch einarbeitet, oder bestimmte Fragestellungen noch nicht kennt... So dass also der Senior-Experte hier sein Knowledge, seine Erfahrung und sein besonderes Wissen an der Stelle weitergeben kann.“<sup>247</sup>

„Das Training on the Job ist sehr häufig. Einfach vormachen, durchsprechen, nachmachen, wieder vormachen, durchsprechen, nachmachen.“<sup>248</sup>

Dabei bildet das persönliche Gespräch oftmals die Basis für den Wissenstransfer. Dies gilt gleichfalls für die Arbeit der gemeinnützigen Initiativen, die sich durchgängig auf eine geschützte, vertrauensvolle Atmosphäre stützt.

„Und dort sprechen wir dann mit den Kindern über die Probleme, die sie haben. Über ihre Konflikte. Und das tun wir im Mediationsgespräch beziehungsweise im fördernden Einzelgespräch, so wie wir das gelernt haben.“<sup>249</sup>

### **Relevanz von Wissensmanagementmethoden für den Wissenstransfer (allgemein)**

Alle Befragten beurteilen die Relevanz von Wissensmanagementmethoden für den Wissenstransfer als hoch. Methoden und Instrumente, die in diesem Kontext genannt wurden, sind Mentoring, Coaching, Tandems, Patenschaften und kollegiale Beratung.

Allerdings bezogen die Interviewpartner die Frage, anders als ursprünglich beabsichtigt, überwiegend direkt auf die eigene Organisation, nicht auf die allgemeine Relevanz. Hier offenbarte sich eine Schwäche des Interviewleitfadens. Andererseits kam in den Aussagen zum Ausdruck, dass die Relevanz zwar als hoch eingeschätzt wurde – die Aussagen zur eigenen Organisation blieben meist allgemein und nahmen nicht zwangsläufig auf die konkrete Arbeit der Senior-Experten oder auf den Wissenstransfer Bezug.

### **Vorbereitung und methodische Begleitung des Wissenstransfers**

Ob und wie der Wissenstransfer vorbereitet und methodisch begleitet wird, ist abermals abhängig vom Einsatz und den formulierten Zielen und Aufgaben. Nachvollziehbarerweise werden Methoden und Instrumente situativ ausgewählt und angewendet. Dabei spricht ein Befragter den Senior-Experten die Kompetenz zu, aufgrund ihrer Berufs- und Lebenserfahrung die adäquate Methode für den Wissenstransfer selbstständig auszuwählen:

„Wir haben es ja mit Senior Experten zu tun. Das sind Personen, die über Jahrzehnte auch ausgebildet haben, oder Wissen weitergegeben haben. Ich meine, die kommen ja nicht frisch aus dem Ei.“<sup>250</sup>

---

<sup>247</sup> Interview 1, Absatz 40

<sup>248</sup> Interview 5, Absatz 101

<sup>249</sup> Interview 6 Absatz 56

<sup>250</sup> Interview 5, Absatz 107

Indes scheint nur in einer Organisation ein Bewusstsein darüber zu bestehen, dass ein systematisches Informationsangebot zu Methoden und Instrumenten die Senior-Experten stärken und den Wissenstransfer unterstützen kann.

„Aber so sagen wir: Das sind die Tools, das sind die Hilfsmittel. Ihr könnt euch über unsere interne Datenbank informieren und könnt euch (...) genau das raussuchen, was ihr braucht, um das nächste Workshop entsprechend gut vorbereitet anzupacken.“<sup>251</sup>

In dieser Hinsicht gehen vor allem die gemeinnützigen Initiativen mit gutem Beispiel voran und bieten zum Teil sogar verpflichtende Methodenschulungen für die engagierten Senioren an.<sup>252</sup>

Eine Interviewpartnerin gibt zu bedenken, dass ein reflektierter, systematischer Umgang mit Wissenstransfermethoden und -werkzeugen hilfreich sein sowie zur Professionalisierung der Arbeit von Senior-Experten-Organisationen beitragen könnte.

„Ich glaube schon, dass es wichtig ist, auch für uns [...], dass wir das wissen, welche Möglichkeiten es gibt. Weil man so die Grenzen, aber auch die Möglichkeiten besser einschätzen kann, von einem Coaching. Dass man sich bewusst macht: Welche Lösungen sind denn realistisch?“<sup>253</sup>

### **Intergenerative Zusammenarbeit und Wissenstransfer**

Die Befragten messen der generationsübergreifenden Zusammenarbeit sowie dem dabei stattfindenden Wissenstransfer eine hohe Bedeutung bei. Dabei wird der Wechselseitigkeit, dem Geben und Nehmen viel Beachtung geschenkt:

„Der spielt eine ganz, ganz große Rolle. Und das ist ja auch der große Mehrwert von einem Netzwerk wie xy. Das ist ja ein gegenseitiger Prozess, [...] für die Jüngeren als auch für die Älteren, aus unterschiedlichen Motiven heraus. [...] Und für die Älteren, dass sie Einblick bekommen in was ist gerade up to date. Und sich selbst auch einzuordnen, und seine Biografie auch noch mal zu spiegeln mit dem, was heute junge Menschen machen.“<sup>254</sup>

Ein Befragter weist darauf hin, dass die intergenerative Zusammenarbeit in Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklung eine zunehmend große Rolle spielen wird, unabhängig von der Etablierung der Senior-Experten-Pools:

„Und das ist nun mal eine Tatsache, dass wir immer mehr Menschen bekommen, die schon über 50 sind, die sogenannten 50plus. So. Das heißt, Sie müssen sich in einem Unternehmen, ganz abgesehen von solchen Rentnermodellen, sowieso mit der Frage beschäftigen:

---

<sup>251</sup> Interview 7, Absatz 83

<sup>252</sup> Vgl. Interview 6, Absatz 56; Interview 7, Absatz 85

<sup>253</sup> Interview 4, Absatz 93

<sup>254</sup> Interview 4, Absatz 99

Wie integriere ich denn jetzt ältere Mitarbeiter in meinem TÄGLICHEN TUN? (unv.) Lifelong Learning, aber auch Keep them – nicht nur – busy, sondern letztendlich auch AKTUELL.“<sup>255</sup>

### **Bedeutung des Wissenstransfers für den Erfolg der Einsätze**

Nahezu einhellig kommen die Interviewpartner zu der Einschätzung, dass ein gelungener Wissenstransfer von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Einsatzes ist. Er stellt gleichsam den Hauptgrund des Einsatzes dar. Aufgrund des Stellenwertes dieser Frage innerhalb der vorliegenden Arbeit werden hier alle einschlägigen Textstellen zitiert.

„Also ich glaube, für das Gelingen von so einem Senioren-Programm, unter der Prämisse, unter der wir das hier fahren, ist natürlich der Wissenstransfer der schlagende Erfolgsparameter. [...] Das heißt das Alleinstellungsmerkmal ist derjenige, der da rausgegangen ist. Der weiß was, was sonst keiner weiß. Oder der weiß, wie es geht. Und die, die jetzt derzeit an Ort und Stelle handeln oder verantwortlich sind, greifen dann gerne auf jemanden zurück, der sich gut auskennt und bereit ist, dieses Wissen weiterzugeben.“<sup>256</sup>

„Das ist das A und O. Und zwar Wissenstransfer, ich sage noch mal, und setzen Sie es vielleicht in Klammern, durch Erfahrungswissen. [...] Letztendlich läuft es immer darauf hinaus: Da kommt einer und kann mir helfen, mit Wissen und Erfahrung.“<sup>257</sup>

„Ich denke, ganz stark. Wobei es bei uns nicht so ist: Jetzt kommt der Mensch aus der Wirtschaft – dann wäre das Projekt mausetot – weil der besser ist als wir. Sondern hier es geht einfach darum, mit dem Wissen des Senior-Experten und dem Wissen des xy ein fachliches Gespräch zu führen und zu gucken, ob man voneinander lernen kann.“<sup>258</sup>

„Ja, das ist das Wesentliche. Weil, wenn das nicht klappt, dann macht es keinen Sinn. Also wenn die xy sagen, sie haben eigentlich nichts mitgenommen, (...) es ist nichts rübergekommen von dem, was eigentlich an Expertentum zur Verfügung steht, dann ist es für uns ungünstig, und für den Coach ist es ja auch nicht befriedigend. Der gegenseitige Austausch, in die eine wie auch in die andere Richtung, der ist ja eigentlich der Sinn, weswegen wir das machen.“<sup>259</sup>

„Es ist der Sinn des Einsatzes, insofern ist er von zentraler Bedeutung. Der Experte geht ja hin, um Wissen weiterzugeben.“<sup>260</sup>

„Ich denke schon, (...) dass er ganz groß ist. Und je [...] informierter der Senior-Partner vorbereitet ist, desto leichter kann er dann im Grunde genommen den Unterricht oder den Workshop steuern und auch besser und effektiver und effizienter mit den Schülern zusammenarbeiten.“<sup>261</sup>

<sup>255</sup> Interview 2, Absatz 69

<sup>256</sup> Interview 1, Absatz 56

<sup>257</sup> Interview 2, Absatz 75

<sup>258</sup> Interview 3, Absatz 65

<sup>259</sup> Interview 4, Absatz 103

<sup>260</sup> Interview 5, Absatz 119

<sup>261</sup> Interview 7, Absatz 101

### **Motivation der Senior-Experten**

Ein häufig genanntes Motiv für das Engagement der Senior-Experten ist das Gebrauchtwerden und die Möglichkeit, anderen mit der eigenen Erfahrung weiterzuhelfen. Finanzielle Motive sind demnach nachrangig; altruistische Motive stehen im Vordergrund.

„Der erste Motivationsfaktor ist einfach dieses (...) gebraucht zu werden, sich einbringen zu können und aktiv mitarbeiten und helfen zu können. Das ist mit Abstand Nummer eins. Dass man dafür dann auch noch ein kleines Entgelt bekommt, das macht es dann vielleicht dadurch noch ein bisschen angenehmer, ist aber DEFINITIV nicht der Hauptmotivationsgrund.“<sup>262</sup>

„Die Tatsache, dass sie irgendwo gebraucht werden, mit dem, was sie ihr Leben lang gemacht haben, ist nicht zu unterschätzen. Dass das zu einer hohen Zufriedenheit führt und zu einem hohen Engagement. [...] Die wollen etwas zurückgeben an diese Gesellschaft, von der sie viel profitiert haben.“<sup>263</sup>

Weitere nicht zu unterschätzende Motivationsfaktoren sind den Interviewpartnern zufolge die Wertschätzung, die die aktiven Ruheständler für ihr Engagement erfahren, sowie die Möglichkeit, mit anderen in Kontakt zu bleiben:

„Also da ist ein ganz gesunder egoistischer Faktor dabei. Einmal merken sie, dass es Spaß macht. Es bringt einen weiter. Sie lernen was dazu. Und es zeigt auch, dass man fit bleibt. Man bleibt am Ball und kann auch mitreden, man kann seine Ideen vorbringen. Und der Austausch macht Freude. Und dann festzustellen, dass man ähnliche Ziele hat und ähnlich tickt, das ist schon was Positives.“<sup>264</sup>

### **Evaluation des Einsatzes / des Wissenstransfers**

Hinsichtlich der Evaluation des Einsatzes von Senior-Experten sowie des Wissenstransfers ist ein weites Spektrum festzustellen: Einige Organisationen stehen diesbezüglich noch am Anfang, andere verfügen über ausgefeilte, systematische Vorgehensweisen zur Erfolgskontrolle. Oft handelt es sich dabei um eine Mischung aus einer schriftlichen Abfrage des Feedbacks in Form von Fragebögen und persönlichen Gesprächen, in denen sich die Beteiligten über Ergebnisse des Einsatzes und Lessons Learned austauschen.

### **Schwierigkeiten beim Einsatz von Senior-Experten**

Insbesondere unternehmenseigene Senior-Experten-Pools kämpfen laut Aussage der Interviewpartner mit der deutschen Gesetzgebung und dem Rentenrecht, die die Beschäftigung von Senior-Experten behindern. So müssen sie beispielsweise bei Frührentnern, die die

---

<sup>262</sup> Interview 2, Absatz 77

<sup>263</sup> Interview 3, Absatz 71

<sup>264</sup> Interview 6, Absatz 68

Regelaltersgrenze noch nicht erreicht haben, Zuverdienstgrenzen beachten. Dies führt zu einem sehr hohen bürokratischen Aufwand, den Organisationen bewältigen müssen, wenn sie Senior-Experten einsetzen wollen.

„Also da würde man sich wünschen, wenn da diese engen Bandagen ein wenig gelockert werden würden. Da gab es auch schon mal einen Referentenentwurf, der einen etwas höheren Hinzuverdienst vorsah, aber derzeit ist da kein Ende absehbar. Das sind immer so Sachen, die machen das Leben sehr kompliziert. Weil, wir haben natürlich auch eine entsprechende Bringschuld dem Rentner beziehungsweise dem Senior gegenüber. Wir müssen den über bestimmte Dinge aufklären.“<sup>265</sup>

Ein Befragter weist darauf hin, dass der hohe administrative Aufwand vor allem kleinere Unternehmen von der Beschäftigung von Senior-Experten abhalten könnte:

„... aber es hat sicher auch was mit der Gesetzgebung zu tun. Da stehen wir uns in Deutschland schon ein bisschen selbst im Wege. Das gleichen wir wohl als Organisation aus, aber deshalb wird es vielen kleineren Firmen schwerfallen, so etwas auf die Beine zu stellen.“<sup>266</sup>

In Organisationen mit ehrenamtlichem Engagement sind die Probleme anders gelagert. Dort ist zum einen eine demotivierende Wirkung und ein Nachlassen der Dynamik zu befürchten, wenn „bürokratische“ Pflichten, zum Beispiel im Rahmen der Evaluation, zu viel Raum einnehmen.<sup>267</sup> Zum anderen sind gemeinnützige Initiativen mit einer – zum Teil altersbedingten – recht hohen Fluktuation konfrontiert. Ist für das Engagement eine (methodische) Weiterbildung eine Voraussetzung, entstehen hohe Kosten, die von der Organisation zu tragen sind.<sup>268</sup>

## 7.5 Kritische Reflexion der Ergebnisse

In vielerlei Hinsicht bestätigen die Ergebnisse der qualitativen Erhebung mittels Leitfadeninterviews die in der Literaturanalyse sowie im Vergleich und in der Systematisierung der Senior-Experten-Organisationen gewonnenen Erkenntnisse. Es zeigt sich jedoch ebenfalls, dass das Bewusstsein für einige Einfluss- und Erfolgsfaktoren des Wissenstransfers in der praktischen Arbeit der Senior-Experten-Organisationen noch nicht sehr ausgeprägt ist.

Kommen qualifizierte Silver Worker zum Einsatz, ziehen laut Aussagen der Interviewpartner sowohl die Unternehmen beziehungsweise Organisationen als auch die akti-

---

<sup>265</sup> Interview 1, Absatz 66

<sup>266</sup> Interview 2, Absatz 9

<sup>267</sup> Vgl. Interview 4, Absatz 113

<sup>268</sup> Vgl. Interview 6, Absatz 14

ven Ruheständler selbst einen Nutzen daraus. Die Unternehmen partizipieren am Erfahrungs-, Experten- und Netzwerkwissen der Senior-Experten und wissen um den Wert ihrer Lebenserfahrung sowie ihrer sozialen Kompetenzen. Die Senior-Experten können ihr in Jahrzehnten geformtes Wissen weitergeben, erfahren dadurch Wertschätzung und das Gefühl, gebraucht zu werden. Nicht zuletzt wird der wahrgenommene Bruch durch den Wechsel in die Phase des Ruhestands durch den weiterhin bestehenden Kontakt in die Arbeitswelt abgemildert: Durch den Austausch mit jüngeren Menschen bleiben die Älteren aktiv und können zugleich das vorherrschende Altersbild in der Gesellschaft positiv beeinflussen. Ihr freiwilliges Engagement ermöglicht zudem mehr Flexibilität in der Ausgestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen. Die befragten Organisationen entsprechen dabei den Wünschen der Senior-Experten, in dem sie dem Anliegen nach einer nachberuflichen Beschäftigung mit mehr persönlicher Freiheit und einem zeitlich begrenzten Umfang des Engagements in den vertraglichen Vereinbarungen nachkommen.

Bei der Auswahl der Senior-Experten sowohl für den jeweiligen Senior-Experten-Pool als auch für die konkreten Einsätze werden kombinierte Verfahren angewendet. Professionelle Datenbanken erlauben ein systematisches Erfassen von angebotener Expertise und nachgefragten Anforderungen, während das personale Wissen der Koordinatoren und der Dialog von Angesicht zu Angesicht Aufschluss über wichtige soziale Kompetenzen sowie die menschliche Passung geben.

Die Interviewpartner messen dem (intergenerativen) Wissenstransfer selbst schließlich eine große Bedeutung bei. In Bezug auf seine Ausgestaltung tut sich hingegen noch eine große Kluft zwischen Theorie und Praxis auf. Das Wissensmanagement hält eine ganze Reihe von Methoden, Instrumenten und Prozessen bereit, um den Wissenstransfer sinnvoll zu organisieren. Im Einsatz der Senior-Experten existieren allerdings nur wenige Ansätze, von diesen konsequent Gebrauch zu machen. Die Senior-Experten sind bezüglich der gewählten Vorgehensweise zum Wissenstransfer – im Vertrauen auf ihre Erfahrung – meist auf sich gestellt. Auch wenn dieses Vertrauen sicher in vielen Fällen gerechtfertigt ist und die eingesetzten Personen aufgrund ihrer Expertise in der Lage sind, Wissen reflektiert weiterzugeben: Ein großes Potenzial für einen effizienten und nachhaltigen Wissenstransfer bleibt so ungenutzt. Zum Teil liegt dies sicher darin begründet, dass die aktiven Ruheständler hauptsächlich punktuell sowie befristet aktiv werden und ohne dauerhafte Einbindung in die unterstützte Organisation bleiben. Ebenso findet die Arbeit der Senior-Experten-Organisationen aufgrund der organisatorischen, gesellschaftlichen und rechtli-

chen Rahmenbedingungen insgesamt noch wenig Aufmerksamkeit. Dennoch liegt es im Interesse und in der Verantwortung der Organisation, die die Einsätze der Experten koordinieren, diesen das entsprechende Rüstzeug für einen erfolgreichen Wissenstransfer mitzugeben. Dabei geht es keineswegs um verpflichtende Vorgaben darüber, wie ein Wissenstransfer zu erfolgen hat, sondern um ein Angebot an die Senior-Experten, aus dem diese je nach Bedarf und gegebenem Umfeld die geeigneten Werkzeuge und prozessualen Abfolgen zusammenstellen können. Auch methodische Schulungen können hier, wie die Beispiele der gemeinnützigen Organisationen zeigen, zu einer Professionalisierung der Weitergabe von Wissen beitragen.

Der Wert einer abschließenden Evaluation ist den Interviewpartnern dagegen bereits mehrheitlich bewusst; diese findet überwiegend in Form von Befragungen sowie in persönlichen Feedback-Gesprächen statt.

Die von den Befragten festgestellten Schwierigkeiten beim Einsatz von Senior-Experten wiederum referenzieren auf die im theoretischen Teil formulierten Determinanten der Erwerbstätigkeit im Ruhestand. Starre gesetzliche Regelungen zum Renteneintrittsalter und zu Hinzuverdienstgrenzen erschweren die Beschäftigung von Senior-Experten. Auch im Einsatz selbst favorisieren aktive Ruheständler Modelle, in denen sie sich auf ihre Aufgaben und den Wissenstransfer konzentrieren können. Ihr Interesse, administrative Aufgaben zu übernehmen, ist eher gering ausgeprägt. Die Interviewpartner als Vertreter der Senior-Experten-Organisationen sind sich dieser Begrenzungen gewahr und sehen hier ihre Aufgabe, ausgleichend aktiv zu werden.



---

## **Zusammenfassung und Ausblick**

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind in Deutschland zunehmend spürbar. Eine steigende Lebenserwartung der Bevölkerung steht einer rückläufigen Geburtenrate gegenüber. Auch die Unternehmen nehmen inzwischen die Verschiebung der Altersstrukturen wahr. Der Strukturwandel und die Alterung der Gesellschaft werden die sozialen Sicherungssysteme, das Wirtschaftssystem insgesamt sowie insbesondere den Arbeitsmarkt vor neue Herausforderungen stellen. Unternehmen droht mit den bevorstehenden Verrentungswellen ein erheblicher Verlust an erfolgskritischem Erfahrungswissen und Know-how, sofern sie diesem nicht mit Maßnahmen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer entgegenwirken. Zugleich ist perspektivisch ein Mangel an Fachkräften zu befürchten. Dabei dominiert in der Gesellschaft noch eine eher negative Sichtweise; Chancen und Entwicklungspotenziale des demografischen Wandels werden überwiegend ausgeblendet.

Parallel verändert sich jedoch das Verhältnis von Alter, Ruhestand und Arbeit. Menschen im Rentenalter leben heute länger und gesünder, sie sind leistungsfähig und ihre Motivation zur nachberuflichen Aktivität steigt. Vor allem qualifizierte Ruheständler partizipieren trotz eines durch den Rentenbezug gesicherten Lebensunterhalts zunehmend als sogenannte Silver Worker oder Senior-Experten am Arbeitsmarkt. Der statistisch belegte Anstieg der Erwerbsbeteiligung, aber auch des freiwilligen Engagements der über 65-Jährigen untermauert diese Beobachtungen. Senior-Experten bezeichnen ältere Fach- und Führungskräfte, die über Erfahrungs- und Expertenwissen verfügen und bereit sind, dieses zu teilen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ging diese Masterarbeit der Frage nach, welche Bedeutung der Wissenstransfer beim Einsatz von Senior-Experten hat und welche Faktoren ihn beeinflussen. Die Fragestellung berührte verschiedene Ebenen. Um die Forschungsfrage zu beantworten, fand ein Methodenmix aus Literaturanalyse, typenbildendem Vergleich von Senior-Experten-Organisationen und qualitativer empirischer Erhebung in Form von Leitfadeninterviews Anwendung.

Eingangs wurden die Person des Senior-Experten und die Faktoren, die seine Bereitschaft beeinflussen, im Rentenalter zu arbeiten oder sich zu engagieren, eingehender untersucht. Die Entscheidung für oder gegen ein nachberufliches Engagement steht demnach im Zusammenhang mit der persönlichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, den Arbeitsbedingungen sowie der ökonomischen Situation des Senior-Experten.

Die kognitive Leistungsfähigkeit eines Menschen nimmt im späteren Lebensalter nicht zwangsläufig ab. Eine Abnahme der fluiden Intelligenz wird durch eine im Laufe des Lebens wachsende kristalline Intelligenz ausgeglichen. Fluide Intelligenz ist dabei durch eine rasche Auffassungsgabe und ein gutes Gedächtnis gekennzeichnet; kristalline Intelligenz umfasst das Sprachvermögen, Fach- und Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen. Zudem ermöglichen adaptive Verhaltensweisen, etwaige altersbedingte Veränderungen zu kompensieren. Ältere können so ihre Produktivität lange aufrechterhalten. Senior-Experten sind folglich in der Lage, ihre Ressourcen sehr gut zu nutzen: Sie greifen vor allem auf im Alter stärker ausgeprägte Leistungsvoraussetzungen wie ihr Expertenwissen zurück, weniger auf ihre körperliche Leistungsfähigkeit.

Die Motivation der Senior-Experten für ihre Tätigkeit ist hoch. Wesentliche Beweggründe für ihre Aktivität sind verschiedenen Studien zufolge die Möglichkeit zu helfen, Erfahrung und Wissen weiterzugeben und aktiv zu bleiben. Auch die eigene Weiterentwicklung sowie der Kontakt zu anderen motivieren für eine nachberufliche Tätigkeit. Monetäre Gründe spielen bei Senior-Experten eine untergeordnete Rolle. Eindeutig sind die Erkenntnisse zu den idealen Rahmenbedingungen für eine (Berufs-)Tätigkeit im Ruhestand. Dazu gehören eine möglichst flexible Arbeitszeitgestaltung, altersgerechte Arbeitsbedingungen und der intergenerative Austausch zur Nutzung ihres Erfahrungswissens. Aktive Ruheständler pochen auf die Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse. Sie erwarten Unterstützung im Umgang mit den häufig unflexiblen arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen, die die Arbeit über die Ruhestandsgrenze hinaus behindern. Organisationen und Unternehmen, die Senior-Experten beschäftigen möchten, müssen dies beachten.

Das Wissensmanagement bildete den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit und lieferte die für den Wissenstransfer bei Senior-Experten relevanten Begriffe, Konzepte und (Prozess-)Modelle. Hier wurden sowohl die begriffliche als auch die methodische Ebene der Forschungsfrage angesprochen, darunter die wesentlichen Wissensdimensionen (implizit vs. explizit) und Wissensarten (deklarativ vs. prozedural). Implizites Wissen ist gebunden an eine Person, an Erfahrung und an einen Kontext. Prozedurales Wissen steht für Handlungswissen, das hauptsächlich über die Anwendung erworben wird. Beide Wissensformen widersetzen sich einer einfachen Artikulation. Erfahrungswissen schließlich als übergeordnete, eigenständige Form des menschlichen Wissens befähigt seinen Träger zur Problemlösung. Die genannten Merkmale bilden die Grundlage dafür, dass ein Wissenstransfer stattfinden kann.

Diesem Umstand müssen Senior-Experten und die sie einsetzenden Organisationen bei der Wahl ihrer Methoden und Instrumente für den Wissenstransfer sowie in ihrer Kommunikation Rechnung tragen.

Da der Begriff Senior-Experten ebenso wie der Expertisebegriff im allgemeinen Sprachgebrauch wenig exakt verwendet wird, war ein Ziel dieser Arbeit, durch klare Begriffsbestimmungen Klarheit zu schaffen. Der Begriff Expertenwissen bezeichnet das domänen-spezifische Wissen eines Experten, das in verdichteten, prozeduralisierten Wissensstrukturen vorliegt. Der Begriff Senior-Experte verweist in der Konsequenz einerseits auf das Alter, andererseits auf das Erfahrungs- und Expertenwissen von in der Regel höherqualifizierten Fach- und Führungskräften.

Auf der institutionellen Ebene beschäftigte sich die Arbeit mit den Organisationsformen und Gestaltungsachsen von Senior-Experten-Organisationen. Die Organisationen wurden anhand allgemeiner und wissenstransferbezogener Merkmale systematisch verglichen, so dass als Ergebnis eine Typologie von Senior-Experten-Organisationen vorliegt. Zudem führte der Vergleich zu ersten Schlussfolgerungen zum postulierten Stellenwert des Wissenstransfers aus Sicht der Unternehmen und Organisationen. So bestätigte die Analyse der Unternehmensdarstellungen, dass der Erfahrungs- und Wissenstransfer ein vorrangiges Ziel bei Einsätzen von Senior-Experten ist. Nur unzureichend wurden jedoch die Fragen nach der Identifikation der Wissensträger und zur Ausgestaltung des Wissenstransfers beantwortet.

Mit dem Renteneintritt erfahrener Mitarbeiter droht ein großer Teil des organisationalen Gedächtnisses verloren zu gehen. Wissenstransfermaßnahmen können dem Wissensverlust entgegenwirken. Zum Abschluss des Theorieteils wurde daher auf der methodischen Ebene der Versuch unternommen, alle wesentlichen Elemente des Wissenstransfers zu skizzieren. Die Erkenntnis, dass Erfahrungs- und Expertenwissen in der Regel zu komplex ist, um es zu kodifizieren und zu dokumentieren, führte zu der Entscheidung, nur solche Wissenstransfermethoden und -instrumente vorzustellen, die die Strategie der Personalisierung verfolgen. Zu diesen zählen eher ganzheitlich wirksame Instrumente wie Coaching, Mentoring, Patenschaften und Tandems, aber auch punktuell einsetzbare Werkzeuge wie aktionsbasiertes Lernen, Storytelling oder Expert Debriefing. Die ergänzende Einschätzung, in welcher Weise die Methoden und Tools sich für den Einsatz von Senior-Experten eignen, erhöht den direkten Anwendungsnutzen für interessierte Leser.

Senior-Experten arbeiten in der Regel mit Menschen zusammen, die jünger sind als sie. Der intergenerative Wissenstransfer hat daher zwangsläufig ein großes Gewicht. In der betrieblichen Praxis sind altersgemischte Teams von jeher eine bewährte Form der generationsübergreifenden Zusammenarbeit, die das Lernen von- und miteinander anregt. Es ist dabei für die Beteiligten hilfreich, die Faktoren zu kennen, die den Wissenstransfer fördern oder aber hemmen können. Von Vorteil beim Einsatz von Senior-Experten ist, dass einige potenzielle Barrieren wegfallen. Besonders wichtig ist die Kommunikation zwischen dem Senior-Experten und dem weniger erfahrenen Wissensnehmer. Hier lauern aufgrund der Komplexität des zu vermittelnden Wissens zahlreiche Fallstricke. Eine weitere Empfehlung ist, die Wissenstransfermaßnahmen von Senior-Experten in einen strukturierten Wissenstransferprozess einzubetten. So können positive Effekte des praktizierten Wissensaustausches dauerhaft in der Organisation verankert werden.

Der empirische Teil legte den Fokus auf eine vertiefte Betrachtung der organisationalen Praxis. Er sollte außerdem der theoretischen Analyse anschauliche Beispiele zur Beantwortung der Forschungsfrage hinzufügen. Dazu wurden qualitative Daten in Form von Leitfadeninterviews erhoben und einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Interviewpartner waren Personen, die die Einsätze von Senior-Experten organisieren. Zur Auswahl wurde eine zuvor erarbeitete Übersicht der Senior-Experten herangezogen. Die Ergebnisse der Erhebung korrespondierten größtenteils mit den Ergebnissen der Literaturanalyse. Gleichwohl ergab die Analyse, dass das Bewusstsein für einige Einflussfaktoren des Wissenstransfers in der Praxis noch geschärft werden sollte.

Als Hauptziel des Einsatzes von Senior-Experten geben mehrere der Interviewpartner das Sichern und Transferieren des Erfahrungs-, Experten- und Netzwerkwissens der qualifizierten Silver Worker an. Als weiteres Anliegen nennen sie die generationsübergreifende Zusammenarbeit in einem Wechsel von Geben und Nehmen. Die Interviewpartner sind mehrheitlich davon überzeugt, dass ein gelungener Wissenstransfer von zentraler Bedeutung für den Erfolg des Einsatzes ist. In Bezug auf seine Ausgestaltung schöpft die Praxis hingegen längst nicht alle Möglichkeiten aus, die die Theorie bietet. Der Wissenstransfer findet oft *on the Job*, das heißt in der konkreten Arbeitssituation statt. Eher selten erhalten Senior-Experten das Angebot, solche Methoden, Instrumente sowie Prozesse kennen und gebrauchen zu lernen, die die Wirksamkeit des Wissenstransfers erhöhen könnten.

Weiterführende Forschungsvorhaben könnten hier der Frage nachgehen, welchen Einfluss die Methoden- und Kommunikationskompetenz eines Senior-Experten auf den Erfolg des Wissenstransfers hat und was es andererseits bedeutet, wenn er weder die diesbezüglichen Möglichkeiten kennt oder sich ihnen gar verweigert. Dabei geht es nicht darum, den Senior-Experten eine Vorgehensweise zum Wissenstransfer vorzuschreiben, sondern ihnen Informationen zu Hilfsmitteln und damit Reflexionsmöglichkeiten an die Hand zu geben.

Einige Interviewpartner wiesen auf die bereits im theoretischen Teil bemängelten starren gesetzlichen Regelungen zum Renteneintrittsalter und auf rigide Hinzuverdienstgrenzen hin. Diese erschweren die Beschäftigung von Senior-Experten. Hier wird es die Aufgabe von Forschung und Politik sein, alternative Modelle zu entwickeln, etwa flexible Übergangsmöglichkeiten in den Ruhestand oder freiwillige Arbeit auch nach dem 65. Lebensjahr. Übergeordnet wird es darum gehen, die traditionelle Dreiteilung des Lebenslaufs in Ausbildung, Erwerbsphase und Rente aufzuweichen und gleichzeitig für altersgerechte Arbeitsbedingungen zu sorgen.

Dabei können die heute tätigen Senior-Experten als Vorreiter für einen Wandel gelten: Sie leben vor, was das Bild der zukünftigen Rentner prägen könnte.

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050.....	9
Abbildung 2: Jugend- und Altenquotient in Deutschland, 1950 - 2050.....	10
Abbildung 3: Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 .....	14
Abbildung 4: Erwerbstätige nach Altersgruppen, Index 2001 = 100.....	21
Abbildung 5: Erwerbstätigenquote 65- bis 69-jähriger Männer / Frauen nach Bildung....	23
Abbildung 6: Engagementquoten 1999, 2004 und 2009 nach Altersgruppen (in Prozent).....	25
Abbildung 7: Wissenstreppe (nach North).....	39
Abbildung 8: Wissen+Können-Treppe (nach Hasler Rumois) .....	39
Abbildung 9: Wissensspirale (SECI-Modell) in Anlehnung an Nonaka / Takeuchi .....	45
Abbildung 10: Bausteine des Wissensmanagements.....	48
Abbildung 11: Entwicklungsstufen vom Anfänger zum Experten (nach Dreyfus und Dreyfus) .....	54
Abbildung 12: Gestaltungsachsen für Beschäftigungsmodelle von Rentnerinnen und Rentnern.....	61
Abbildung 13: Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Älteren und Jüngeren durch die Betriebe (in Prozent).....	81

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerung, Erwerbspersonen, Erwerbstätige und Erwerbslose nach Altersgruppen in 1.000 Personen.....	21
Tabelle 2: Erwerbstätige im Alter ab 65 Jahren nach Stellung im Beruf, 1991 und 2011.	22
Tabelle 3: Umfang der derzeitigen Berufstätigkeit nach (früherer) Berufsstellung .....	24
Tabelle 4: Veränderungstendenzen menschlicher Leistungsvoraussetzungen im Altersverlauf .....	31
Tabelle 5: Beweggründe für eine Beschäftigung im Ruhestand.....	32
Tabelle 6: Altersbedingte Unterschiede in der Arbeitsmotivation .....	34
Tabelle 7: Zusammensetzung von Erfahrungswissen.....	43
Tabelle 8: Übersicht der Interviewpartner .....	94

---

## Literaturverzeichnis

Atchley, Robert C. (1989): A Continuity Theory of Normal Aging. In: *The Gerontologist* 29 (2), S. 183–190. DOI: 10.1093/geront/29.2.183.

Baltes, Paul B. (1999): Alter und Altern als unvollendete Architektur der Humanontogenese. In: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 32 (6), S. 433–448. DOI: 10.1007/s003910050141.

Baltes, Paul B. (2003): Das hohe Alter: Mehr Bürde als Würde? In: *MaxPlanckForschung* (2), S. 14–19. Online verfügbar unter <http://www.margret-baltes-stiftung.de/PBB-Website/MaxPlanckForschung.pdf>.

Baltes, Paul B.; Baltes, Margret M. (1990): Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: Paul B. Baltes und Margret M. Baltes (Hg.): *Successful aging. Perspectives from the behavioral sciences*. New York: Cambridge University Press, S. 1–34.

Bauer, Hans G. (2006): Hightech-Gespür: Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Ergebnisse eines Modellversuchs beruflicher Bildung in der chemischen Industrie. Aktualisierte und ergänzte Fassung. Bielefeld: Bertelsmann (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn, 275).

Börsch-Supan, Axel (2011): Ökonomische Auswirkungen des demografischen Wandels. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ)* (10-11), S. 19–26. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/system/files/pdf/3057GO.pdf>, zuletzt geprüft am 05.10.2014.

Brenke, Karl (2013): Immer mehr Menschen im Rentenalter sind berufstätig. In: *DIW Wochenbericht* 80 (6).

Bromme, Rainer (2014): Der Lehrer als Experte. Zur Psychologie des professionellen Wissens. Münster: Waxmann (Standardwerke aus Psychologie und Pädagogik, Reprints, 7).

Bromme, Rainer; Jucks, Regina; Rambow, Riklef (2004): Experten-Laien-Kommunikation im Wissensmanagement. In: Gabi Reinmann und Heinz Mandl (Hg.): *Der Mensch im Wissensmanagement. Psychologische Konzepte zum besseren Verständnis und Umgang mit Wissen*. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 176–188.

Bruggmann, Michael (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (DUV Wirtschaftswissenschaft).

Brussig, Martin (2010): Erwerbstätigkeit im Alter hängt vom Beruf ab. Ausdifferenzierung der Erwerbschancen vor allem nach dem 60. Lebensjahr, in einigen Berufen aber schon früher. In: *Altersübergangs-Report* (5). Online verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf\\_fof/S-2008-194-3-6.pdf](http://www.boeckler.de/pdf_fof/S-2008-194-3-6.pdf), zuletzt geprüft am 26.10.2014.



Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendijs, Hans Gerhard (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag (Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit).

Bundesagentur für Arbeit (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland - Fachkräfteengpassanalyse - Juni 2014. Arbeitsmarktberichterstattung. Nürnberg. Online verfügbar unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2014-06.pdf>, zuletzt geprüft am 18.10.2014.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (2009): Lernfähig im Tandem. Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren. Dortmund: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2012a): Erhebliche Verschiebungen in der Altersstruktur. Jugend- und Altenquotient in Deutschland, 1950 - 2050. Wiesbaden (Demografieportal). Online verfügbar unter [http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Deutschland/Jugendquotient\\_Altenquotient.html](http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Deutschland/Jugendquotient_Altenquotient.html), zuletzt geprüft am 12.10.2014.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2012b): Hochaltrigkeit wird ein Massenphänomen. Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950, 2011 und 2050. Wiesbaden (Demografieportal). Online verfügbar unter <http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Statistiken/Deutschland/Bevoelkerungspyramide.html>, zuletzt geprüft am 12.10.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hg.) (2011a): Monitor Engagement. Wie und wofür engagieren sich ältere Menschen? Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB). Berlin (4). Online verfügbar unter <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Monitor-Engagement-Nr-4,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, zuletzt geprüft am 19.10.2014.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011b): Übergänge gestalten. Eine Expertise zu Motivation und Wünschen älterer Beschäftigter in Bezug auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand. Berlin (Wirtschaftsfaktor Alter). Online verfügbar unter [http://neoko.de/wp-content/uploads/2013/11/110831\\_RZ\\_Uebergaenge\\_gestalten\\_BF\\_final.pdf](http://neoko.de/wp-content/uploads/2013/11/110831_RZ_Uebergaenge_gestalten_BF_final.pdf), zuletzt geprüft am 08.07.2014.

Büsch, Victoria; Dittrich, Dennis; Lieberum, Uta (2010a): Determinanten der Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Auswirkungen auf den Weiterbeschäftigungswunsch. In: *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* 35 (4), S. 903–930, zuletzt geprüft am 14.09.2014.

Büsch, Victoria; Dorbritz, Jürgen; Heien, Thomas; Micheel, Frank (2010b): Weiterbeschäftigung im Rentenalter. Wünsche, Bedingungen, Möglichkeiten. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden (Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, 129).

Online verfügbar unter <http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Materialien/129.pdf>, zuletzt geprüft am 08.07.2014.

Carstensen, Laura L. (2006): The Influence of a Sense of Time on Human Development. In: *Science* 312 (5782), S. 1913–1915. DOI: 10.1126/science.1127488.

Carter, Mary Anne Taylor; Cook, Kelli (1995): Adaptation to Retirement: Role Changes and Psychological Resources. In: *The Career Development Quarterly* 44 (1), S. 67–82. DOI: 10.1002/j.2161-0045.1995.tb00530.x.

Cattell, Raymond B. (1963): Theory of fluid and crystallized intelligence: A critical experiment. In: *Journal of Educational Psychology* 54 (1), S. 1–22. DOI: 10.1037/h0046743.

Chi, Michelene T. H.; Glaser, Robert; Farr, Marshall J. (Hg.) (1988): The Nature of Expertise. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates.

Cihlar, Volker; Mergenthaler, Andreas; Micheel, Frank (2014): Erwerbsarbeit & informelle Tätigkeiten der 55- bis 70-Jährigen in Deutschland. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung. Wiesbaden.

Das Demographie Netzwerk (ddn) (2012): Intergenerativer Wissenstransfer. Dortmund (Demographie Wiki). Online verfügbar unter [http://demographie-wiki.de/index.php?title=Intergenerativer Wissenstransfer](http://demographie-wiki.de/index.php?title=Intergenerativer_Wissenstransfer).

Davenport, Thomas H.; Prusak, Laurence (1999): Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement. 2. Auflage. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Deller, Jürgen; Diederichs, Yvonne; Hausmann, Esther; Kern, Stefanie (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Berlin, Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Deller, Jürgen; Maxin, Leena (2008): "Silver Workers" : eine explorative Studie zu aktiven Rentnern in Deutschland. In: *Arbeit : Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik* 17 (3), S. 166–179.

Deller, Jürgen; Wöhrmann, Anne Marit (2012): Abschied Beruf - Neubeginn Berufung. In: *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 19 (1), S. 30–33. Online verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/zeitschrift/12012/alter-mensch-01.pdf>, zuletzt geprüft am 21.09.2014.

DeLong, David W. (2002): Uncovering the Hidden Costs of Lost Knowledge in Global Chemical Companies. In: *Changing Workforce Demographics* (10), S. 1–3. Online verfügbar unter <http://www.executiveforum.com/PDFs/DeLong.TheHiddenCosts.pdf>, zuletzt geprüft am 12.10.2014.

Denninger, Tina; van Dyk, Silke; Lessenich, Stephan; Richter, Anna (2013): Leben im Ruhestand. Zur Neuverhandlung des Alters in der Aktivgesellschaft. Bielefeld: transcript (Gesellschaft der Unterschiede, 12).

Dreyfus, Stuart E.; Dreyfus, Hubert L. (1980): A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition. University of California. Berkeley. Online verfügbar unter <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA084551&Location=U2&doc=GetTRDoc.pdf>.

Dreyfus, Stuart E.; Dreyfus, Hubert L. (1986): Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: The Free Press.

Engstler, Heribert; Romeu Gordo, Laura (2014): Arbeiten im Ruhestand - Entwicklung, Faktoren und Motive der Erwerbstätigkeit von Altersrentenbeziehern. In: Ernst Kistler und Falko Trischler: Reformen auf dem Arbeitsmarkt und in der Alterssicherung - Folgen für die Einkunftsfrage im Alter. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 196), S. 115–147.

Ericsson, K. Anders; Charness, Neil; Feltovich, Paul J.; Hoffman, Robert R. (Hg.) (2006): The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Handbooks in Psychology).

Erlach, Christine; Orians, Wolfgang; Reisach, Ulrike (2013): Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München: Hanser.

Fahrenwald, Claudia (2009): Organisation und Erfahrung: Die Perspektive des modernen Wissensmanagements. In: Michael Göhlich, Susanne Maria Weber, Stephan Wolff und Detlef Behrmann (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 55–64.

Fischer, Petra M. (2007): Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Wirtschaftswissenschaft).

Frerichs, Frerich (2014a): Alternsgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf. In: *Informationsdienst Altersfragen* 41 (2), S. 10–16: Online verfügbar unter <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/6456>, zuletzt geprüft am 26.10.2014.

Frerichs, Frerich (2014b): Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Herausforderungen für ein alternsgerechtes Personalmanagement im Betrieb. Vortrag, anlässlich der Veranstaltung "Das ist Thüringen – Strategisches Personalmanagement: Arbeit und Alter" der LEG Thüringen am 04. Februar 2014 in Erfurt. Universität Vechta. Vechta. Online verfügbar unter [http://www.leg-thueringen.de/fileadmin/www/pdfs/Aktuelles/2014/2014-02-04\\_strat\\_personalmanagement\\_fachvortrag\\_frerichs.pdf](http://www.leg-thueringen.de/fileadmin/www/pdfs/Aktuelles/2014/2014-02-04_strat_personalmanagement_fachvortrag_frerichs.pdf), zuletzt geprüft am 18.10.2014.

Geißler, Peter (2012): Wissensorientiertes Management: Ein systemischer Ansatz zur Mobilisierung von Erfahrungswissen. Dissertation. Technische Universität Dresden, Dresden. Fakultät Wirtschaftswissenschaften. Online verfügbar unter [http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/8543/v10\\_120313\\_Doktorarbeit\\_final.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/8543/v10_120313_Doktorarbeit_final.pdf), zuletzt geprüft am 07.09.2014.

Generali Zukunftsfonds; Institut für Demoskopie Allensbach (2012): Generali Altersstudie 2013. Wie ältere Menschen leben, denken und sich engagieren. Unter Mitarbeit von Renate Köcher und Oliver Bruttel. Lizenzausgabe. Bonn: Bpb Bundeszentrale für Politische Bildung (Schriftenreihe / Bundeszentrale für Politische Bildung, 1348).

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Lehrbuch).

Gronau, Norbert (2009): Wissen prozessorientiert managen. Methode und Werkzeuge für die Nutzung des Wettbewerbsfaktors Wissen in Unternehmen. München: Oldenbourg.

Gruber, Hans (1994): Expertise. Modelle und empirische Untersuchungen. Opladen: Westdeutscher Verlag (Beiträge zur psychologischen Forschung, 34).

Gruber, Hans (1999): Erfahrung als Grundlage kompetenten Handelns. Bern [u.a.]: Huber (Psychologie-Forschung).

Gruber, Hans; Mandl, Heinz (1996): Expertise und Erfahrung. In: Hans Gruber und Albert Ziegler (Hg.): Expertiseforschung. Theoretische und methodische Grundlagen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 18–34.

Hacker, Winfried (1992): Expertenkönnen. Erkennen und Vermitteln. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie (Arbeit und Technik, 2).

Hansen, Morten T.; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas J. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? In: *Harvard Business Review* 77 (2), S. 106–116.

Hasler Roumois, Ursula (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 3., überarb. und erw. Aufl. Zürich: Orell Füssli.

Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsfeldprojektionen bis zum Jahr 2030. In: *BIBB-Report* 16 (18), S. 1–11. Online verfügbar unter [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12\\_bibbreport\\_2012\\_18.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a12_bibbreport_2012_18.pdf), zuletzt geprüft am 12.10.2014.

Hess, Dagmar (2013): Weiterbeschäftigung im Rentenalter. Auf dem Weg zu festen Strukturen. In: *Personalführung* 46 (1), S. 44–47.

Hess, Thomas M.; Auman, Corinne; Colcombe, Stanley J.; Rahhal, Tamara A. (2003): The impact of stereotype threat on age differences in memory performance. In: *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences* 58 (1), S. 3–11.

Humpl, Bernd (2004): Transfer von Erfahrungen. Ein Beitrag zur Leistungssteigerung in projektorientierten Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Wirtschaftswissenschaft).

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (2011): Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Nürnberg (IAB Kurzbericht, 16). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1611.pdf>, zuletzt geprüft am 12.10.2014.

Karberg, Sascha; Baltes, Paul B. (2004): Die Kultur des Alterns. In: *McK Wissen* 3 (8), S. 18–23.

Kocka, Jürgen; Staudinger, Ursula M. (Hg.) (2009a): Altern in Deutschland. Altern, Arbeit und Betrieb. Halle (Saale), Stuttgart: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH (Nova acta Leopoldina, 3).

Kocka, Jürgen; Staudinger, Ursula M. (Hg.) (2009b): Altern in Deutschland. Altern: Familie, Zivilgesellschaft, Politik. Halle (Saale), Stuttgart: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH (Nova acta Leopoldina, 8).

Kocka, Jürgen; Staudinger, Ursula M. (Hg.) (2009c): Altern in Deutschland. Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiengruppe Altern in Deutschland. Halle (Saale), Stuttgart: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH (Nova acta Leopoldina, 9).

Krogh, George von; Köhne, Marija (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen. Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: *Die Unternehmung : Swiss journal of business research and practice* 52 (5), S. 235–252.

Kruse, Andreas (2000): Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter: eine ressourcenorientierte Perspektive. In: Christoph von Rothkirch (Hg.): Altern und Arbeit. Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft : Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Edition Sigma, S. 72–87.

Kruse, Andreas (2011): Der Sechste Altenbericht der Bundesregierung – Überlegungen, Leitbilder und Empfehlungen der Kommission. In: *Informationsdienst Altersfragen* 38 (1), S. 12–17. Online verfügbar unter [http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_01\\_2011\\_Januar\\_Februar\\_2011\\_gesamt\\_PW.pdf](http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_01_2011_Januar_Februar_2011_gesamt_PW.pdf).

Kruse, Andreas; Berner, Frank: Zur Einführung: Altersbilder im Wandel. In: Dokumentation der Konferenz "Altersbilder im Wandel". Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin, S. 12–33.

Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 2., durchgesehene Auflage. Weinheim: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden).

Lehner, Martin; Gerner, Michael; Müller, Claudia (2005): Transfer von Expertenwissen. Ein Leitfaden für Kleinunternehmen. Berlin: Wiss. Verlag Berlin (Wandel und Kontinuität in Organisationen, 5).

Lehr, Ursula (2003): Psychologie des Alterns. 10., korrigierte Aufl. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.

Maxin, Leena; Deller, Jürgen (2010): Beschäftigung statt Ruhestand: Individuelles Erleben von Silver Work. In: *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* 35 (4), S. 767–800.

Meyer, Christine (2008): Altern und Zeit. Der Einfluss des demographischen Wandels auf Zeitstrukturen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Micheel, Frank; Roloff, Juliane; Wickenheiser, Ines (2010): Die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung im Ruhestandsalter im Zusammenhang mit sozioökonomischen Merkmalen. In: *Comparative Population Studies – Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft* 35 (4), S. 833–868. Online verfügbar unter <http://www.comparativepopulationstudies.de/index.php/CPoS/article/view/58/47>, zuletzt geprüft am 08.07.2014.

Mittelmann, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand.

Müller, Andreas; Weigl, Matthias (2014): Ressourcenorientierte Ansätze alternsgerechter Arbeitsgestaltung. In: *Informationsdienst Altersfragen* 41 (2), S. 3–9.

Müller, Peter (2011): Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Eine Analyse in mittelständischen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler (Gabler research).

Naumann, Dörte; Romeu Gordo, Laura (2010): Gesellschaftliche Partizipation: Erwerbstätigkeit, Ehrenamt und Bildung. In: Susanne Wurm, Clemens Tesch-Römer und Andreas Motel-Klingebiel (Hg.): Altern im Wandel. Befunde des Deutschen Alterssurveys (DEAS). Stuttgart: Kohlhammer, S. 118–141.

Neuweg, Georg Hans (2004): Könnerschaft und implizites Wissen. Zur lehrerlernetheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis. 3. Auflage. Münster [u.a.]: Waxmann (Internationale Hochschulschriften, 311).

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; Mader, Friedrich (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/Main: Campus.

North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5., aktualisierte und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Lehrbuch).

North, Klaus; Reinhardt, Kai; Sieber-Suter, Barbara (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln ; Mit vielen Fallbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Nowossadeck, Sonja; Vogel, Claudia (2013): Aktives Altern: Erwerbsarbeit und freiwilliges Engagement. Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA). Berlin (Report Altersdaten, 2). Online verfügbar unter [http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Gerostat\\_Report\\_Altersdaten\\_Heft\\_2\\_2013\\_PW.pdf](http://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Gerostat_Report_Altersdaten_Heft_2_2013_PW.pdf), zuletzt geprüft am 14.09.2014.



Panova, Ralina (2013): Immer mehr Ruheständler arbeiten. In: *Wirtschaftsdienst* 93 (6), S. 420–422. DOI: 10.1007/s10273-013-1543-z.

Posner, Michael I. (1988): Introduction: What Is It to Be an Expert. In: Chi, Michelene T. H., Robert Glaser und Marshall J. Farr (Hg.): *The Nature of Expertise*. Hillsdale, N.J.: L. Erlbaum Associates, S. xxix–xxxvi.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2012): *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

Quick, Heather E.; Moen, Phyllis (1998): Gender, employment and retirement quality: A life course approach to the differential experiences of men and women. In: *Journal of Occupational Health Psychology* 3 (1), S. 44–64. DOI: 10.1037/1076-8998.3.1.44.

Ransweiler, Susanne (2013): Rentner als „Hidden Champions“. In: *Personalmagazin* 15 (6), S. 44–47.

Reimann, Peter (1998): Novizen- und Expertenwissen. In: Friedhart Klix und Hans Spada (Hg.): *Wissen*. Göttingen, Seattle: Hogrefe Verlag für Psychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Praxisgebiete. Serie II, Kognition, Bd. 6), S. 335–367.

Reinmann-Rothmeier, Gabi: *Wissen managen: Das Münchener Modell*. Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Pädagogische Psychologie und Empirische Pädagogik. München (Forschungsbericht, 131). Online verfügbar unter [http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB\\_131.pdf](http://epub.ub.uni-muenchen.de/239/1/FB_131.pdf), zuletzt geprüft am 22.11.2014.

Reinmann-Rothmeier, Gabi; Mandl, Heinz (1998): Wissensvermittlung: Ansätze zur Förderung des Wissenserwerbs. In: Friedhart Klix und Hans Spada (Hg.): *Wissen*. Göttingen, Seattle: Hogrefe Verlag für Psychologie (Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich C, Praxisgebiete. Serie II, Kognition, Bd. 6), S. 457–491.

Ryle, Gilbert (1949): *The Concept of Mind*. London: Hutchinson.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): *Herausforderungen des demografischen Wandels. Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Scherger, Simone (2011): Erwerbstätigkeit jenseits der Rentengrenze in Deutschland und Großbritannien. Skizze eines Forschungsprogramms. In: *ZeS-report* 16 (1), S. 8–12, zuletzt geprüft am 13.09.2014.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2003): *Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein?* Berlin (Diskussionsbeiträge des Instituts für Management, 20).

Schulz, Wolfgang K. (Hg.) (1998): *Expertenwissen. Soziologische, psychologische und pädagogische Perspektiven*. Opladen: Leske + Budrich.

Schweitzer, Jochen; Bossmann, Ulrike (Hrsg.) (2013): *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* Wiesbaden: Springer VS.

Schwentker, Björn; Vaupel, James W. (2011): Eine neue Kultur des Wandels. Essay. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ)* (10-11), S. 3–10. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/system/files/pdf/3057GO.pdf>, zuletzt geprüft am 11.10.2014.

Sechste Altenberichtskommission (2010): Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland - Altersbilder in der Gesellschaft. Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Berlin.

Seiler, Thomas Bernhard; Reinmann, Gabi (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement: Eine strukturgenetische Sicht. In: Gabi Reinmann und Heinz Mandl (Hg.): *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe, S. 11–23.

Seitz, Cornelia; Wagner, Maik H. (2009): Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren - die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit. In: Götz Richter (Hg.): *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 157.

Sievert, Stephan; Berger, Ulrike; Kröhnert, Steffen; Klingholz, Reiner (2013): *Produktiv im Alter. Was Politik und Unternehmen von anderen europäischen Ländern lernen können*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.

Sporket, Mirko (2011): *Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Techn. Univ., Diss., Dortmund, 2009. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-92624-7>.

Statistisches Bundesamt (2009): *Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Begleitheft zur Pressekonferenz am 18. November 2009. Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?>, zuletzt geprüft am 13.09.2014.

Statistisches Bundesamt (2014): *Bevölkerung auf Grundlage des Zensus 2011. Bevölkerung nach Geschlecht und Staatsangehörigkeit*. Bonn. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungss tand/Tabellen/Zensus\\_Geschlecht\\_Staatsangehoerigkeit.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungss tand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html), zuletzt geprüft am 05.10.2014.

Stehr, Christoph; Voelpel, Sven (2009): „Wer viel weitergibt, bekommt viel zurück“. Das demopass-Projekt offenbart positive und negative Effekte des Wissenstransfers. Interview mit Sven Voelpel. In: *Personalführung* 43 (12), S. 42–45.

Szulanski, Gabriel (1996): Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. In: *Strategic Management Journal* 17 (S2), S. 27–43. DOI: 10.1002/smj.4250171105.



Tschechne, Martin; Staudinger, Ursula M. (2011): „Wir haben eine neue Energiequelle entdeckt“. Die alternde Gesellschaft. Interview mit Ursula M. Staudinger. In: *Psychologie Heute* (12), S. 64–69.

van Dyk, Silke; Lessenich, Stephan; Denninger, Tina; Richter, Anna (2010): Die »Aufwertung« des Alters. Eine gesellschaftliche Farce. In: *Mittelweg* 36 19 (5), S. 15–33, zuletzt geprüft am 13.09.2014.

Veen, Stephan; Backes-Gellner, Uschi (2009): Betriebliche Altersstrukturen und Produktivitätseffekte. In: Jürgen Kocka und Ursula M. Staudinger (Hg.): Altern in Deutschland. Altern, Arbeit und Betrieb, Bd. 3. Halle (Saale), Stuttgart: Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina; Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH (Nova acta Leopoldina, 3), S. 29–64.

Voelpel, Sven; Leibold, Marius; Früchtenicht, Jan-Dirk (2007): Herausforderung 50 plus. Konzepte zum Management der Aging Workforce : Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen: Publicis; Wiley.

Warth, Christian P. (2012): Wissenstransferprozesse in der Automobilindustrie. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells auf der Grundlage einer Praxisfallstudie. Dissertation Universität Passau, 2011. Wiesbaden: Gabler (Research).

Weber, Nadja; Vladova, Gergana (2013): Ein Framework für die Bewertung der Voraussetzungen und Erfolgsaussichten von intraorganisationalem Wissenstransfer. In: Franz Lehner, Nadine Amende und Nora Fteimi (Hg.): Konferenzbeiträge der 7. Konferenz Professionelles Wissensmanagement. 14.-15. März 2013, Passau. Berlin: Gito, S. 156–172.

Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement. 2. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer (Carl-Auer compact).

Zimmermann, Hildegard (2005): Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: *BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 34 (5), S. 26–30.

### **Senior-Experten-Organisationen: Internetquellen**

ABB Senior Expert Service

<http://new.abb.com/de>

Aktivsenioren Bayern e.V.

<http://www.aktivsenioren.de/>

Allianz Senior Experten Programm

[https://www.allianz.com/seniorexperts/information/ueber\\_ase/ueber\\_se.html](https://www.allianz.com/seniorexperts/information/ueber_ase/ueber_se.html)

Alt Hilft Jung NRW e.V. - Die Wirtschaftssenioren NRW.AHJ

<http://www.althilftjung-nrw.de>



Seniorpartner in School - Bundesverband e.V.

<http://www.seniorpartnerinschool.de>

sentiso GmbH

<http://www.sentiso.de/>

Umweltbildungszentrum Licherode e. V., Programm "Senioren als Umwelttrainer für Kinder und Jugendliche"

<http://umweltbildungszentrum-licherode.de/senior-umwelttrainer-projekt.html>

Verein für Internationale Jugendarbeit Frankfurt am Main e. V. – JUSTament

<http://www.vij-frankfurt.de/justament.html>

Volkswagen pro Ehrenamt - Konzerninterner Senior-Experten Einsatz (KiSEE)

[http://www.volkswagen-karriere.de/de/was\\_uns\\_ausmacht/unsere\\_werte/  
pro\\_ehrenamt.html](http://www.volkswagen-karriere.de/de/was_uns_ausmacht/unsere_werte/pro_ehrenamt.html)

Werkstatt der Generationen, Integrative Montessori Schule der Monte Balan Bildungsträger gGmbH

[http://www.montessori-muenchen.de/?seite=werkstatt\\_allgemein](http://www.montessori-muenchen.de/?seite=werkstatt_allgemein)

Wirtschafts-Senioren Hannover Alt hilft Jung e.V.

<http://www.wirtschafts-senioren.de/>

## Anhang A: Übersicht der Senior-Experten-Organisationen

Organisation	Gründungs-jahr	Branche	Organisatorischer Rahmen / Rechtsform	Profil der Senior-Experten	Bezeichnung für Senior-Experten	Auftraggeber / Zielorganisation	Ziele und Nutzen der Einsätze	Auftragsinhalte und Einsatzgebiete	Anzahl der registrierten Senior-Experten	Einsatzdauer	Art des Engagements: bezahlt / ehrenamtlich	Identifikation der Wissens-träger	Ausgestaltung des Wissens-transfers
<b>ABB Senior Expert Service</b>	2013	Energietechnik	Unternehmensinitiative der ABB AG	Qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter	Senior Experts	ABB-Konzern	Wissenstransfer von Alt zu Jung, Überbrücken von Personalengpässen	n. a.	n. a.	max. 6 Monate	bezahlt	Expertenpool mit Erfahrungen und Kompetenzen	n. a.
<b>Aktivsenioren Bayern e.V.</b>	1984	Initiative	Eingetragener Verein	Fach- und Führungskräfte, Unternehmer	Aktivsenioren; Seniorexperten	kleine und mittlere Unternehmen; Mittelschulen, Gymnasien	Weitergabe der Berufs- und Lebenserfahrung, Dialog- und Hilfsbereitschaft, Zusammenarbeit zwischen den Generationen, sinnvolle Lebensgestaltung nach dem Ausscheiden aus dem Beruf	Unternehmensführung und -nachfolge, Existenzgründung und -erhaltung (Krisenmanagement), Umweltmanagement, Ausbildungsinitiativen	über 350	zeitlich befristet	ehrenamtlich	n. a.	Beratung, Coaching, Mentoring, Patenschaft
<b>Allianz Senior Experten Programm</b>	2011	Finanzdienstleistungen / Sozialwirtschaft	Eingetragener Verein	Allianz-Mitarbeiter	Senior Experten	je nach Projekt	Förderung sozialer Ideen und Projekte über die sozialen Partner startsocial e.V. und die My Finance Coach Stiftung GmbH, durch Austausch von Wissen und Erfahrungen	Bildung, Kultur, Gesundheit, Integration	ca. 80 Einsätze jährlich	zeitlich befristet	ehrenamtlich	n. a.	Coaching, Beratung, Tandem
<b>Alt Hilft Jung NRW e.V. - Die Wirtschafts-senioren NRW.AHJ</b>	1986	Initiative	Eingetragener Verein	Führungskräfte und Experten aus Wirtschaft und Verwaltung	Senior Coaches	kleine und mittlere Unternehmen, Existenzgründer, Selbstständige im sozialen und caritativen Sektor, Agentur für Arbeit	Praxisnahe Beratung und Unterstützung, Hilfe zur Selbsthilfe, Wissenstransfer	Existenzgründung und -sicherung, Geschäftsfeld- und Unternehmenserweiterung, Unternehmer-Coaching, Finanzierung, Marketing & Vertrieb, Kostenmanagement, Aufbau- und Ablauforganisation, Workshops, Vorträge, Sprechtag	über 60	zeitlich befristet	ehrenamtlich	n. a.	Beratung
<b>ASE Automotive Senior Experts GmbH</b>	2009	Automotive	Unternehmen; GmbH	Experten und Führungskräfte mit technologischen, wirtschafts- oder ingenieurwissenschaftlichen Hintergrund, Automobilindustrie	Senior Experten	Unternehmen aus der Automobilindustrie, dem Maschinen- und Anlagenbau	Überbrücken von kritischen Vakanzen und Personalengpässen, Ausgleichen fehlender Kapazitäten oder von Know-how im Projekt- oder Change Management	Interimsmanagement, Prozessmanagement, SCM, Lieferantenmanagement, QM, Restrukturierung, Sanierung, Coaching von Führungskräften	1.500	ca. 3 bis 9 Monate	bezahlt	Experten-Datenbank mit Informationen zu beruflichem Werdegang, Kernkompetenzen etc.	Beratung, Coaching
<b>Bayer Senior Experts Network – BaySEN</b>	2011	Chemie, Pharma	Bayer Business Services GmbH - Business Consulting (BBS - BC); GmbH	Bayer-Experten und -Führungskräfte; spezialisierte Fachkräfte und erfahrene Team- und Projektmanager	Senior Experts	Bayer-Konzern	Erhalt und Einsatz von wertvollem Bayer-spezifischem Fachwissen im Konzern, Ergänzung der Nachhaltigkeitsstrategie, (Age) Diversity	Vielfältig	300	max. 50 Tage pro Kalenderjahr, Ø 2 bis 3 Wochen	bezahlt	BaySEN-Datenbank (beruflicher Werdegang, Ausbildung, Qualifikationen, Erfahrungen)	Beratung, Schulungen etc.

Organisation	Gründungs-jahr	Branche	Organisatori-scher Rahmen / Rechtsform	Profil der Senior-Experten	Bezeichnung für Senior-Experten	Auftraggeber / Ziel-organisation	Ziele und Nutzen der Einsätze	Auftragsinhalte und Einsatzgebiete	Anzahl der registrierten Senior-Experten	Einsatz-dauer	Art des Engagements: bezahlt / ehren-amtlich	Identifikation der Wissens-träger	Ausgestaltung des Wissens-transfers
<b>Bosch Management Support GmbH</b>	1999	Automotive	Unternehmen; GmbH	Bosch-Fach- und Führungskräfte, vor allem Techniker, Ingenieure, Controller oder Logistiker	Seniorexperten	Bosch-Gruppe	Unterstützende und beratende Tätigkeit bei kurzfristigen Ausfällen von Mitarbeitern oder bei temporären Arbeitsspitzen; Wissens- und Erfahrungstransfer	Projekt- und Beratungsaufgaben in Entwicklung, Produktion, Einkauf, Finanzwesen oder Marketing und Vertrieb	1.600	kurzfristig, zeitlich befristet	bezahlt	Senior Experts Managementsystem Experten-Matching	Beratung, altersgemischte Teams, generationsübergreifendes Lernen
<b>Daimler Senior Experts / Space Cowboys</b>	2013	Automotive	Unternehmensinitiative der Daimler AG	Qualifizierte Daimler-Fach- und Führungskräfte	Senior Experts	Daimler-Konzern	Wissenstransfer an die jüngere Generation / Nachwuchskräfte; bei temporären Mehrbedarfen	Operative Interimsfunktionen, Mentoring, fachliche Unterstützung bei Produktanläufen und Qualitätssicherungsaufgaben	460, davon 150 im Einsatz	zeitlich befristet (max. 6 Monate)	bezahlt (auf Basis von Tages-sätzen)	Senior-Experts-Pool	n. a.
<b>ED Erfahrung Deutschland</b>	2006	Unternehmensberatung	Unternehmen; GmbH	Führungs- und Fachkräfte	Senior-Experten	Unternehmen aus der Industrie, Handel und Dienstleistung	Erfahrungswissen von hochqualifizierten Fach- und Führungskräften für die Wirtschaft und Unternehmen nutzbar einbringen und erhalten	Produktion, Einkauf und Logistik, Informationstechnologie, Vertrieb und Marketing, Finanz- und Rechnungswesen, Personal	über 6.000	zeitlich befristet	bezahlt	Abgleich der Kundenanforderungen mit den Leistungsprofilen in der Datenbank des ED-Netzwerkes	Beratung, Coaching
<b>Gründer Support Ruhr e.V.</b>	1998	Initiative	Eingetragener Verein	Führungskräfte	Senior-Coaches / Paten	Existenzgründer	Begleitung, Unterstützung und Coaching von Gründungsvorhaben, Wissenstransfer und Vernetzung	Aufbau und Festigung junger Unternehmen	30	zeitlich befristet	ehrenamtlich	n. a.	Coaching, Patenschaft
<b>MASTERhora – Silberrücken GmbH</b>	2013	Online-Portal	Unternehmen; GmbH	Fach- und Führungskräfte	Experten	projektbezogen	Netzwerk für Experten und Unternehmen; Erfahrung und Fachwissen von Fach- und Führungskräften im Ruhestand zugänglich und nutzbar machen	projektbezogen	n. a.	zeitlich befristet	bezahlt	Soziales Netzwerk, Suchmaschine und Wissensplattform	Beratung, Wissensaustausch; Alumni-Campus; Veranstaltungen; Vorträge, Arbeitshilfen
<b>MSS - UnternehmerHilfe eG (Management Senior Service)</b>	2007	Unternehmensberatung	Eingetragene Genossenschaft	Unternehmer und Führungskräfte	Experten	Kleine oder mittelständische Unternehmen	Vermittlung von Erfahrungswissen und Förderung insbesondere junger Unternehmer	Managementaufgaben wie Nachfolgeregelung, Optimierung betrieblicher Prozesse, Strukturen oder Führungsfragen	20	zeitlich befristet	bezahlt	n. a.	Beratung
<b>Niedersachsen-professur – Forschung 65 plus</b>	2008	Wissenschaft / Kultur	Förderprogramm des Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur	Sehr renommierte Wissenschaftler / Hauptberufliche Professoren	n. a.	Land Niedersachsen	Wissenschaftler können ihre Forschungsaktivitäten über die Pensionsgrenze hinaus weiterführen.	Forschung	8 (für jeweils 5 Jahre)	fünf Jahre	bezahlt	n. a.	n. a.



Organisation	Gründungs-jahr	Branche	Organisatorischer Rahmen / Rechtsform	Profil der Senior-Experten	Bezeichnung für Senior-Experten	Auftraggeber / Zielorganisation	Ziele und Nutzen der Einsätze	Auftragsinhalte und Einsatzgebiete	Anzahl der registrierten Senior-Experten	Einsatzdauer	Art des Engagements: bezahlt / ehrenamtlich	Identifikation der Wissens-träger	Ausgestaltung des Wissens-transfers
<b>Otto Group Senior Expert Consultancy GmbH</b>	2012	Handel	Unternehmen; GmbH	Fach- und Führungskräfte der Otto Group	Senior Experts	Unternehmen der Otto Group	Schließen kurzfristig entstehender Lücken im operativen Geschäft, (Age) Diversity, Kapazitätsreserve, keine Einarbeitungszeit, sensibles Wissen bleibt im Unternehmen; geringere Kosten im Vergleich zu Alternativen	Beratung, Projektmanagement	50 bis 60 (Stand 2012)	kurzfristig, tageweise, maximal 50 Tage im Jahr	bezahlt	n. a.	Beratung
<b>Schulleitungs-coaching durch SeniorExperten NRW</b>	2005	Bildung	Stiftung Partner für Schule NRW; Partner und Förderer: Stiftung Westfalen	Ehemalige oder noch aktive Führungskräfte aus der Wirtschaft (Bankwesen, Ingenieurwesen, PR- und Marketing, öffentliche Verwaltung, Personalmanagement, Kaufleute)	Senior Experten	Schulen in NRW	Qualifizierende und beratende Begleitung von Schulleiterinnen und Schulleiter auf dem Weg hin zur eigenverantwortlichen Schule; Bereitstellen von Know-how aus der Wirtschaftswelt	Coaching und Beratung in den Bereichen, Personalmanagement, Projektmanagement, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Budgetmanagement, Sponsoring	über 250	wenige Wochen bis ein Jahr	ehrenamtlich	Zur Bildung der Coaching-Tandems wird gemeinsam mit Coaches und Schulleitungen ein regionaler „Marktplatz“ durchgeführt	individuelle, praxisnahe und ortsbezogene Coachings im Tandem
<b>Senior Coaching Service (SCS), ein Angebot von Potsdam Transfer</b>	2002	Wissenschaft / Unternehmensförderung	Universität Potsdam; Zentrale wissenschaftliche Einrichtung für Gründung, Innovation, Wissens- und Technologietransfer	Fach- und Führungskräfte, Unternehmer	Senior Coaches	Studierende, Alumni und wissenschaftliches Personal aller Brandenburgischen Hochschulen	Begleitung von Gründungsprojekten bei der Umsetzung der zu Grunde liegenden Geschäftsidee; Weitergabe der Expertise aus langjähriger Berufserfahrung; Netzwerkbildung	Coaching, langfristige, intensive Begleitung von Neugründungen oder Gründungsvorhaben, die kurz vor der Gründung stehen	15	max. 1 Jahr, tageweise	ehrenamtlich	Experten: Profilerfassung, Coachees: Formulieren des Coaching-Bedarfs	Coaching, Beratung
<b>Senior Consulting Service Diakonie e.V.</b>	2007	Sozialwirtschaft	Eingetragener Verein	Fach- und Führungskräfte aus der (Sozial-) Wirtschaft	Senior Consultants	Gemeinnützige Unternehmen in der Diakonie	Bedarfsgerechte Unterstützung diakonischer und gemeinnütziger Einrichtungen durch Wissens- und Erfahrungstransfer	Fundraising, Risikomanagement, Organisations- und Strukturentwicklung, Vakanzvertretung / Interimsgeschäftsführung, Regionale Netzbildung (Beispiel „Bündnis Demenzen“) etc.	n. a.	wenige Tage	ehrenamtlich, mit Aufwandsentschädigung	n. a.	Beratung, Coaching, generationsübergreifende Lernpartnerschaften
<b>Senior Experten Service Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH</b>	1983	Internationale Zusammenarbeit / Entwicklungshilfe	Stiftung der Deutschen Wirtschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH; gemeinnützige Gesellschaft	Fach- und Führungskräfte	Senior Experten	Kleinere und mittlere Unternehmen, Berufsbildung, Gesundheitswesen, Organisationen / Institutionen (GIZ)	Erfahrungswissen für nachhaltige Entwicklung; Auftraggeber werden in die Lage versetzt, ihre Zukunft aus eigener Kraft besser und nachhaltig zu gestalten; Unterstützung von Ausbildung, Qualifizierung von Personal; Schulprogramm	Lösung technischer, wirtschaftlicher oder organisatorischer Probleme durch Qualifizierung und Ausbildung des Personals, Erfahrungsaustausch für das Management, Umstrukturierungen	über 11.600	3 bis 6 Wochen, max. 6 Monate	ehrenamtlich, mit Aufwandsentschädigung	Registrierungsbogen bei Anmeldung	Beratung, Qualifizierung, Erfahrungsaustausch

Organisation	Gründungs-jahr	Branche	Organisatorischer Rahmen / Rechtsform	Profil der Senior-Experten	Bezeichnung für Senior-Experten	Auftraggeber / Zielorganisation	Ziele und Nutzen der Einsätze	Auftragsinhalte und Einsatzgebiete	Anzahl der registrierten Senior-Experten	Einsatzdauer	Art des Engagements: bezahlt / ehrenamtlich	Identifikation der Wissens-träger	Ausgestaltung des Wissens-transfers
<b>Seniorpartner in School - Bundesverband e.V.</b>	2001	Bildung	Eingetragener Verein	Berufs- und lebenserfahrene Menschen mit positiver Einstellung zu jungen Menschen	Seniorpartner	Schulen aller Typen	Mit Seniorpartnern als Mediatoren werden Kinder angeleitet, ihre Konflikte gewaltfrei zu lösen und dabei ihre persönliche und soziale Kompetenz zu stärken; Bildungsbegleitung	Mediation, Bildungsbegleitung	ca. 1.200	mind. 18 Monate	ehrenamtlich	n. a.	Mediation als Mittel zur Integration; Bildungsbegleitung
<b>sentiso GmbH</b>	2010	Online-Portal	Unternehmen; GmbH	Fach- und Führungskräfte	Senior-Experten	projektbezogen	Netzwerk für Projektarbeit von Fachkräften im Ruhestand	projektbezogen	ca. 75	zeitlich befristet	bezahlt	Zugriff auf Profile von Senior-Experten	n. a.
<b>Umweltbildungszentrum Licherode e. V., Programm "Senioren als Umwelttrainer für Kinder und Jugendliche"</b>	2011	Bildung	Eingetragener Verein	Engagementbereite ältere Menschen	Senior-Umwelttrainer	Schulen und Kindertagesstätten der weiteren Region	Ältere mit Jungen beim Lernen zusammenbringen, ihre Kompetenzen, ihr Expertenwissen, ihre Werthaltungen und ihre Lebenserfahrung für die Bildung der Kinder nutzen; Rollen: Bezugspersonen für die Kinder, Lernhelfer, Vermittler von Inhalten der Bildung für eine nachhaltige Entwicklung	Umweltbildung und Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (BNE)	90	befristet	ehrenamtlich	n. a.	Lernbegleitung als Bezugsperson
<b>Verein für Internationale Jugendarbeit Frankfurt am Main e. V. (Projekt JUSTament)</b>	2008	Bildung	Eingetragener Verein	Berufs- und lebenserfahrene Menschen mit positiver Einstellung zu jungen Menschen und Lernbereitschaft	SeniorPartner	Haupt-, Real- und Gesamtschulen	Verbesserung der Zukunftschancen junger Menschen, Förderung des generationsübergreifenden Dialoges und Einbindung Älterer in gesellschaftliche Prozesse	Unterstützung und Begleitung innerhalb ihrer letzten beiden Schuljahre; Förderung, Ermutigung, Berufsorientierung, Unterstützung bei der Bewerbung	ca. 50	eine <i>Staffel</i> dauert zwei Jahre, tageweise	ehrenamtlich	n. a.	Coaching, Mentoring, Rollenspiele
<b>Volkswagen pro Ehrenamt - Konzerninterner Senior-Experten Einsatz (KiSEE)</b>	2009	Automotive	Unternehmensprogramm	Aktive und ehemalige VW-Mitarbeiter, Fach- und Führungskräfte	Senior-Experten	VW-Konzern	Qualifizierung und Know-how-Transfer, Förderung der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, Mentoring für Nachwuchskräfte	Lösung akuter Probleme in einer Fachabteilung	über 200	max. 3 Monate	ehrenamtlich, mit Aufwandsentschädigung	Zugriff auf persönliche Profile der Senior-Experten	n. a.
<b>Werkstatt der Generationen, Integrative Montessori Schule der Monte Balan Bildungsträger gGmbH</b>	2010	Bildung	Unternehmen; gGmbH	n. a.	Senior-Experten	Integrative Montessori Schule an der Balanstraße, München	Bewahren und Weitergeben von Erfahrungswissen, Stärken der sozialen Fähigkeiten und des gegenseitigen Verständnisses von Jung und Alt	Projekte, Aktionen, Projektstage, Alt & Jung-Veranstaltungen mit externen Partnern, stärker fachlich orientierte Unterrichtsbegleitung in der Oberstufe	ca. 70	jeweils ein Schuljahr, einmal wöchentlich	ehrenamtlich	n. a.	Erzählwerkstatt, Lese-Coaching, Präsentationstraining, Mentoring etc.
<b>Wirtschafts-Senioren Hannover Alt hilft Jung e.V.</b>	1981	Initiative	Eingetragener Verein	Ehemalige Führungskräfte, Unternehmer aus Wirtschaft und Verwaltung	Wirtschafts-Senioren	Existenzgründer	Transfer von Lebens- und Berufserfahrung an die jüngere Generation	Existenzgründung und -sicherung, Nachfolgeregelung, Begutachten von Business-Plänen, Weiterbildung	über 30	zeitlich befristet	ehrenamtlich, mit Aufwandsentschädigung	n. a.	Coaching, Beratung, Schulung

---

## Anhang B: Interviewleitfaden

### I. Fragen zur Organisation und zu den Senior-Experten

1. Wann wurde die Organisation gegründet?
2. Wie viele Senior-Experten gehören Ihrem Netzwerk / Pool an?
3. Wie viele Einsätze von Senior-Experten hat es bislang gegeben?
4. Welche(s) Ziel(e) soll(en) mit dem Einsatz von Senior-Experten erreicht werden?
5. Welches Profil haben die Senior-Experten in Ihrem Netzwerk / Pool? Und zwar in Hinblick auf ...
  - a. ... ihre fachliche Qualifikation
  - b. ... ihren beruflichen Werdegang
  - c. ... ihre Erfahrung(en)
6. Nach welchen Kriterien werden die Senior-Experten ausgewählt, um in Ihr Netzwerk / Ihren Pool aufgenommen zu werden?
7. Wie werden die Senior-Experten eingesetzt? Und zwar in Bezug auf ...
  - a. ... die Einsatzdauer
  - b. ... die Art des Engagements: ehrenamtlich / bezahlt
  - c. ... ihre Rolle(n) im Einsatz / Projekt
  - d. ... die Auftragsinhalte

### II. Fragen zur Wissensidentifikation

8. Wie *identifizieren* Sie die passenden *Wissensträger* für ein Projekt / einen Einsatz?
  - a. *Inhaltlich*: Wie werden die inhaltlichen Anforderungen des Auftraggebers mit dem Kompetenzprofil der Senior-Experten abgeglichen?
  - b. *Organisatorisch*: Wie setzen Sie die Identifikation der Wissensträger praktisch um? Existieren dazu Tools, beispielsweise eine Experten-Datenbank?



### III. Fragen zur Ausgestaltung des Wissenstransfers

9. Wie findet der Wissenstransfer – also die Weitergabe seines Wissens vom Senior-Experten an andere Personen – statt?
10. Wie schätzen Sie *grundsätzlich* die *Relevanz klassischer Wissensmanagement-Methoden* (wie Mentoring, Tandems, Coaching, Lern-Patenschaften, Storytelling etc.) für den Wissenstransfer ein?
11. Wird der Wissenstransfer im Rahmen des Einsatzes von Senior-Experten *vorbereitet und methodisch begleitet*? [Oder wird dies dem Senior-Experten überlassen?]
  - a. Falls ja: warum? Mit welchen Methoden und Instrumenten? Unterstützt Ihre Organisation die Schulung und Anwendung von Wissensmanagement-Methoden und -Instrumenten?
  - b. Falls nein: warum nicht? Gibt es dennoch aus Ihrer Sicht Methoden und Instrumente, die von den Senior-Experten bevorzugt eingesetzt werden?
12. Welche Rolle spielt der Aspekt des *intergenerativen Wissenstransfers*, also des Austauschs von Wissen zwischen Jüngeren und Älteren?
13. Welche Bedeutung hat der Wissenstransfer aus Ihrer Sicht *für den Erfolg* von Senior-Experten-Einsätzen?
14. Welche Bedeutung messen *die Senior-Experten selbst* dem Wissenstransfer bei?
  - a. Aus persönlicher Sicht: als Motivationsfaktor, in Hinblick auf das Teilen von Erfahrungswissen mit der nachfolgenden Generation
  - b. Im Hinblick auf den Erfolg des Einsatzes
15. Werden *nach dem Ende eines Einsatzes* Gespräche geführt, um den Erfolg des Einsatzes und des Wissenstransfers zu reflektieren?
16. Haben Sie weitere Ideen oder Gedanken zu diesem Thema, die noch nicht angesprochen wurden?

## Anhang C: Kategorienschema

Nr.	Frage	Kategorie
1	Wann wurde die Organisation gegründet?	Gründungsjahr der Organisation
2	Wie viele Senior-Experten gehören Ihrem Netzwerk / Pool an?	Anzahl der Senior-Experten
3	Wie viele Einsätze von Senior-Experten hat es bislang gegeben?	Anzahl der Einsätze
7a	Wie werden die Senior-Experten eingesetzt? Und zwar in Bezug auf die Einsatzdauer.	Art des Engagements
7d	Wie werden die Senior-Experten eingesetzt? Und zwar in Bezug auf die Auftragsinhalte.	Auftragsinhalte
4	Welche(s) Ziel(e) soll(en) mit dem Einsatz von Senior-Experten erreicht werden?	Ziele beim Einsatz von Senior-Experten
5a-c	Welches Profil haben die Senior-Experten in Ihrem Netzwerk / Pool? Und zwar in Hinblick auf ihre fachliche Qualifikation, ihren beruflichen Werdegang, ihre Erfahrung(en).	Profil der Senior-Experten (fachliche Qualifikation, beruflicher Werdegang, Erfahrungen)
6	Nach welchen Kriterien werden die Senior-Experten ausgewählt, um in Ihr Netzwerk / Ihren Pool aufgenommen zu werden?	Kriterien zur Aufnahme in die Senior-Experten-Organisation / Auswahlverfahren
	<i>Induktiv gebildet</i>	Vertragliche Rahmenbedingungen
7c	Wie werden die Senior-Experten eingesetzt? Und zwar in Bezug auf ihre Rolle im Projekt.	Rolle der Senior-Experten
8a-b	Wie identifizieren Sie die passenden Wissensträger für ein Projekt / einen Einsatz?	Identifikation der Wissensträger für einen Einsatz (organisatorisch / inhaltlich)
9	Wie findet der Wissenstransfer – also die Weitergabe seines Wissens vom Senior-Experten an andere Personen – statt?	Ausgestaltung des Wissenstransfers
10	Wie schätzen Sie grundsätzlich die Relevanz klassischer Wissensmanagement-Methoden (wie Mentoring, Tandems, Coaching, Lern-Patenschaften, Storytelling etc.) für den Wissenstransfer ein?	Relevanz von Wissensmanagementmethoden für den Wissenstransfer (allgemein)

Nr.	Frage	Kategorie
<b>11a-b</b>	Wird der Wissenstransfer im Rahmen des Einsatzes von Senior-Experten vorbereitet und methodisch begleitet?	Vorbereitung und methodische Begleitung des Wissenstransfers
<b>12</b>	Welche Rolle spielt der Aspekt des intergenerativen Wissenstransfers, also des Austauschs von Wissen zwischen Jüngeren und Älteren?	Intergenerative Zusammenarbeit und Wissenstransfer
<b>13</b>	Welche Bedeutung hat der Wissenstransfer aus Ihrer Sicht für den Erfolg von Senior-Experten-Einsätzen?	Bedeutung des Wissenstransfers für den Erfolg der Einsätze
<b>14a</b>	Welche Bedeutung messen die Senior-Experten selbst dem Wissenstransfer aus persönlicher Sicht / als Motivationsfaktor bei?	Motivation der Senior-Experten
<b>15</b>	Werden nach dem Ende eines Einsatzes Gespräche geführt, um den Erfolg des Einsatzes und des Wissenstransfers zu reflektieren?	Evaluation des Einsatzes / des Wissenstransfers
	<i>Induktiv gebildet</i>	Schwierigkeiten beim Einsatz von Senior-Experten

Anhang D: Zusammenfassung der Interviews

Kategorie	Interview 1 Senior-Experten-Pool von Unternehmen (unternehmensinterne Initiative)	Interview 2 Senior-Experten-Pool von Unternehmen (eigene Tochtergesellschaft)	Interview 3 Stiftung der Wirtschaft	Interview 4 Netzwerk zur Existenzförderung	Interview 5 Stiftung der Wirtschaft	Interview 6 Gemeinnützige Initiative im Bildungsbereich	Interview 7 Gemeinnützige Initiative im Bildungsbereich
Gründungsjahr der Organisation	2011 unter der Schirmherr- schaft des Personalvorstands, 2013 Eingliederung in den Bereich HR Germany	1999 Start des Programms in Deutschland, Niederlassun- gen in den USA, Brasilien, Indien, Japan, UK, bald Mexiko	2005	Erster Businessplan- Wettbewerb des SCS: 2004	1983	Erster Landesverband (Berlin): 2001, Bundesverband: 2009	Verein: 1886; Schulprojekt: 2007
Anzahl der Senior- Experten	300	1.600 weltweit	250 bis 300	10 bis 15	12.000. 1983 waren es 800. Zuwachs von 100 pro Monat	1.200	50
Anzahl der Einsätze	60 Einsätze in 2014	50.000 Manntage	600 bis 700 Tandems insgesamt	zehn Wettbewerbsrunden	33.000	Beispiel Niedersachsen: 10.000 Mediationen pro Jahr	Start von sieben Staffeln im Zwei-Jahres-Rhythmus seit 2008, Einsatz an mehreren Schulen, Workshops etc.
Art des Engagements	bezahlt, auf Tageshonorar- basis	Bezahlt. Flexibel für Auftraggeber, faires Gehalt für Senior-Experten, transparente Gestaltung der Konditionen	Ehrenamtlich, mit Aufwandsentschädigung	ehrenamtlich	ehrenamtlich, mit Aufwands- entschädigung	ehrenamtlich	ehrenamtlich
Auftragsinhalte	Divers: Teilnahme an Veranstaltungen, Begleitung von Masterarbeiten, Produkt- einführungen, Schulungen, technische Prüfungen; Einsatz von Expertise	divers	Nach Absprache zwischen Schulleitung und Coach	Coaching-Phase: Unternehmensstrategie, Finanzplanung, Marketing und Vertrieb, Zeitmanage- ment etc.	Nachfrageorientierung: Auf- tragsinhalte werden vom Auftraggeber definiert, nicht von der Organisation.	Mediation, um Konflikte gewaltfrei und konstruktiv zu lösen. Im Einzelgespräch sollen persönliche und sozia- le Kompetenzen entwickelt, gestärkt, entdeckt werden. Besseres Lernklima, positive Streitkultur in der Schule.	Im Unterrichtsfach "Arbeits- lehre" an Hauptschulen (achte bis neunte Klasse): Bewerbungstrainings, Be- werbungsschreiben, Lebens- lauf, Telefontrainings. Fakultativ und auf Initiative des Senior-Partners: Projekt- arbeit
Ziele beim Einsatz von Senior-Experten	Herstellen einer Win-Win- Situation für den Konzern und die Senior-Experten, die ihre Expertise und ihr betriebliches Wissen ein- bringen	Sicherung des Erfahrungs- wissens, temporäres Über- brücken von Engpässen, produktiver Einsatz ab dem ersten Tag	Paradigmenwechsel hin zu eigenverantwortlichen, teilselbstständige Schulen. Schulleiter ohne Ausbildung für Leitungsfunktion. Ziel deshalb: Stärkung von Füh- rungskompetenzen hin zu Eigenverantwortung und Selbststeuerung: Professiona- lisierung von Schulleitung. Transfer von Management- wissen aus der Wirtschaft in die Schule. Lernen durch Austausch mit Senior- Experten von außen.	Hilfe zur Selbsthilfe, Aus- tausch von Erfahrungen, von Netzwerken und Kontakten profitieren, bei der Auf- tragsakquisition unterstützen, mit Geschäftspartnern tref- fen, die Unternehmerpersön- lichkeit und das Auftreten fördern.	Übergeordnet: Hilfe zur Selbsthilfe; konkreter: Qualifizierung von Personal, Erweiterung der Problemlösungskompe- tenzen; Unterstützung von jungen Menschen in Schule und Ausbildung durch Eins- zu-Eins-Begleitung	1) Angebot an Ältere, eine anspruchsvolle, sinnstiftende Tätigkeit basierend auf ihrer Lebenserfahrung anzubieten. 2) Den demografischen Wandel nutzen, um die jün- gere Generation zu unterstüt- zen und gleichzeitig das vor- herrschende Altersbild zu revidieren und zu verbessern. 3) Einsatz für gesellschaftli- che Belange	Verbesserung der Zukunfts- chancen junger Menschen, Förderung des generations- übergreifenden Dialoges und Einbindung älterer Menschen in gesellschaftliche Prozesse. Förderung persönlicher und fachlicher Kompetenzen von Jugendlichen. Motto: Motivieren, fördern, aber auch fordern – Hilfe zur Selbsthilfe.

Kategorie	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7
Profil der Senior-Experten (fachliche Qualifikation, beruflicher Werdegang, Erfahrungen)	Senior-Experten verfügen als ehemalige Führungskräfte über Expertise und Alleinstellungsmerkmale; fachliche Qualifikation, beruflicher Werdegang und Erfahrungen haben einen besonderen Wert.	Große Bandbreite der Disziplinen, Führungs- und inzwischen auch Fachkräfte, Spezialisten; die Senior-Experten verfügen über soziale Kompetenz, sind souveräner als während des Berufslebens, da ohne äußere Zwänge oder Leistungsdruck	Führungs- / Leitungserfahrung ist wichtig, Fachlichkeit spielt eine untergeordnete Rolle.	Vielfältig: Betriebswirte, Ingenieure, Biochemiker, Marketing- und Vertriebs-spezialisten etc.	Ältere Menschen mit langjähriger Berufs- und Lebenserfahrung; unterschiedliche Bildungsgrade und -formen	Kein Einbringen von beruflicher und fachlicher Expertise, sondern von Lebenserfahrung. Lernbereitschaft und Einsatz für junge Leute. Alle Berufszweige sind vertreten, Schwerpunkt: Akademiker.	Vielfältig: Akademiker aus verschiedenen Sparten, Handwerker; mit umfangreicher Berufs- und Lebenserfahrung
Kriterien zur Aufnahme in die Senior-Experten-Organisation / Auswahlverfahren	Mitarbeiter können sich bewerben. Qualifikation, beruflicher Werdegang, mögliche Einsatzdauer und Einsatzregionen werden erfasst und geprüft.	Mitarbeiter können sich um Aufnahme in den Pool bewerben. Die Qualifikation wird geprüft. In einem persönlichen Gespräch wird auch das Sozialverhalten eingeschätzt.	Kontaktaufnahme durch Senior-Experten, Gespräche mit Regionalkoordinatoren. Prüfung der Eignung: Beruflicher Werdegang, Führungserfahrung etc. Einladung zu Einführungsseminaren (Schule). Einladung zu regionalen Marktplätzen, auf denen Schulleitungen ihren Bedarf und Senior-Experten ihre Kompetenzen anbieten. Initiative als Vermittler. Sympathie als wichtiger Faktor. Schnupperphase in der Schule, in der Coaching-Themen konkretisiert und festgelegt werden.	Kontaktaufnahme durch die Senior-Experten, oft über das Netzwerk, Teilnehmer aus ganz Deutschland	Prüfung der eingereichten schriftlichen Unterlagen (Registrierungsbogen) auf Plausibilität und Stringenz; persönliche Gespräche werden geführt, wenn eine konkrete Einsatzanfrage vorliegt. Kriterien: Geschlossener, logischer beruflicher Werdegang; sprachliche Kompetenz, berufliches Umfeld, soziale Kompetenzen; persönliches Gespräch, um Passung zu prüfen. Soziale Kompetenz ist besonders wichtig für die Programme in Schulen und für Auszubildende	Informationsveranstaltungen, Einzelgespräche von erfahrenen Seniorpartnern mit Interessierten, bevor entschieden wird, ob ein Kandidat die Weiterbildung durchläuft. Wichtig sind Aufgeschlossenheit jungen Menschen gegenüber und der Wille zur Selbstreflexion.	Voraussetzungen sind Freude, Interesse am Engagement und vor allem die Bereitschaft und Neigung mit Jugendlichen zusammenzuarbeiten; Lernbereitschaft und Frustrationstoleranz. Über die Aufnahme wird im persönlichen Gespräch entschieden; ein Führungszeugnis ist notwendig.
	Befristeter Anstellungsvertrag zwischen dem Senior-Experte und dem Einsatzbereich, der auf Tageshonorarbasis die Aufgabe, den Umfang und die Zeitdauer des Engagements definiert; die Senior-Experten sind nicht weisungsbefugt.	temporärer, auftragsbezogener Arbeitsvertrag	Vertrag schreibt zeitliche Begrenzung und Ziele fest. Dokumentation von Terminen, Inhalten.	keine Angabe	Der Senior-Experte wird von der Organisation beauftragt, der Auftraggeber beauftragt die Organisation. Es besteht keine direkte vertragliche Beziehung zwischen Auftraggeber und Senior-Experte. Der Senior-Experte ist nicht weisungsbefugt und nimmt auch keine Weisungen entgegen.	Schriftliche Vereinbarungen ohne Vertragscharakter. Mindesteinsatzdauer von 18 Monaten, bei vorzeitigem Ausscheiden werden die Ausbildungskosten anteilig zurückverlangt. Supervision und kollegiale Fallgespräche sind obligatorisch, Fortbildungen fakultativ	keine Angabe
Rolle der Senior-Experten	Experten; sie liefern bestimmte Erfahrungen oder setzen ihre Erfahrungen zur Lösung bestimmter Probleme oder Fragestellungen ein.	Abhängig vom Projekt: Manager auf Zeit, Coach, Berater, Projektmanager etc.	Zwischen Beratung und formellem Coaching	Senior-Coaches sehen sich als Generalisten, als Mentoren.	Unabhängige Ratgeber	Mediatoren, Begleiter in Konfliktsituationen und in fördernden Einzelgesprächen	Mentor und Ratgeber, ein wohlwollender, unabhängiger Dritter, kein Lehrer; manchmal Freund



Kategorie	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7
Identifikation der Wissensträger für einen Einsatz (organisatorisch / inhaltlich)	Hinweis auf das Programm im Pensionierungsgespräch; in einer Datenbank werden der berufliche Werdegang, Projekte und Positionen erfasst. Anfragen sind oft informell, Einsätze entstehen mehrheitlich über eine personenbezogene Anfrage.	Datenbank/Tool mit Profilen der Experten (Qualifikation), darüber findet ein Matching von Anforderungen und Wissensträger statt. Anspruch: Easy-to-deal-with, die zentrale Administration ermöglicht Fachbereichen den Einsatz von Senior-Experten.	Persönliches Wissen der Regionalkoordinatoren, unterstützt durch die elektronische Erfassung der Hauptthemen, über Kontaktveranstaltungen	Abgleich von Coaching-Bedarf der Gründer und Kompetenzprofilen der Senior-Coaches; persönliches Wissen der Interviewpartnerin; Erhebungsbogen für Coaches (beruflicher Status und Erfahrungsbereich, Branchenkenntnisse, Tätigkeitsschwerpunkte); keine Datenbank; persönliche Anfrage über E-Mail-Verteiler; dies ist auch dem ehrenamtlichen Setting geschuldet.	Senior-Experten mit Fachkompetenz erfassen als Fachbereichsleiter die Anfragen von Auftraggebern (Inhalt, Rahmenbedingungen). Screening der Profile von potenziellen Kandidaten in der Datenbank (Expertenregister). Nach Selektion der potenziellen Kandidaten Kontaktaufnahme zum Experten: Besteht Interesse? Bei Zusage des Senior-Experten Erstellung und Abstimmung des auftragsbezogenen Profils mit dem Senior-Experten	Prüfung der Eignung für das Gesamtkonzept. Seniorpartner entscheiden selbst und nach persönlichen Präferenzen, in welchem Schultyp sie tätig werden (Grundschule bis berufsbildende Schule).	Kein striktes Kompetenzprofil, sondern Freiraum für Wissensvermittlung, im Rahmen des Konzepts. Wohnort, aber auch Erfahrungheit des Senior-Partners, Abgleich mit der Frage "Wie fordernd ist die Schule?"
	Zweigeteilt: a) schriftlich/kodifiziert; b) überwiegend persönlich über die Zusammenarbeit mit aktiv beschäftigten Mitarbeitern; Wissenstransfer on the Job	Abhängig vom Einsatz. Coaching oder Beratung. Eher kein Wissenstransfer beispielsweise bei kurzfristigen Vertretungen. Einsatz von Senior-Experten in der Regel kurz nach Renteneintritt.	Coaching-Termine in der Schule mit Schulleitung und Berater/Coach, Vier-Augen-Gespräche (Tandem), Schulleitung bleibt in der aktiven, leitenden Rolle, Experte handelt nach dem Coaching-Prinzip: Stärkung der eigenen Kompetenzen, Hilfe zur Selbsthilfe	Persönliche Gespräche von Senior Coach und Gründer und Zusammenarbeit an festgelegten Themen; Einsatz von Instrumenten und Tools	In der Regel per Training on the Job. Ist-Analyse, Konzeption, Umsetzung im Betrieb. Aber auch: Seminare und Vorträge. Ausbildungsprogramm in Deutschland: Mentoring / Tandems.	Das Mediationsgespräch und das fördernde Einzelgespräch findet in der Schule in einem für diesen Zweck zur Verfügung gestellten, ungestörten Raum statt.	Mentoring, Coaching, Rollenspiele, abgestimmt auf individuelle Fähigkeiten und Vorlieben; individuelle, vertrauensvolle Beschäftigung mit den Schülern, in kleinen Gruppen, ohne Anwesenheit von Lehrern
Relevanz von Wissensmanagementmethoden für den Wissenstransfer (allgemein)	Stellenweise hohe Relevanz; übergeordnetes Beispiel: Mentoren- und Coaching-Programme im Konzern.	Hohe Relevanz. Beispiel Mentoring, Coaching, Reverse Mentoring. Wissenstransfer von Alt zu Jung und von Jung zu Alt	Tandems, Coaching, Beratung: hoch	Mentoring, Coaching: hoch	Hoch. "Hilfe zur Selbsthilfe" als sehr wirksames Prinzip. Nachfrageorientierung erhöht die Wirkung.	Methodische Kompetenzen müssen erworben, erlernt werden. Empathie ist eine Grundvoraussetzung.	hoch
Vorbereitung und methodische Begleitung des Wissenstransfers	Teilweise, beispielsweise bei der Einarbeitung eines Nachfolgers. Oft handelt es sich aber um einmalige, nicht wiederkehrende Aufgaben.	Über das Briefing bei Auftragserteilung, indem Erwartungen mitgeteilt werden; Kein Angebot zu Methodentrainings. Jährliche Tagung mit Senior-Experten ermöglicht Austausch.	Einführungsgespräche: Hintergrund zum Schulsystem. Pädagogischer Support: Was können Senior-Experten in Schulen einbringen. Regelmäßige Themenabende und -nachmittage: Erfahrungsaustausch, Feedback, fachlicher und methodischer Input durch Referate, Seminare; Seminare mit externem Weiterbildungsanbieter; Jahrestagung mit wechselnden Mottos	Intuitiver Einsatz der Methoden, Learning by Doing. Es ist wichtig, die verschiedenen Methoden zu kennen, um Möglichkeiten und Grenzen besser einschätzen zu können. Aber: in der Praxis werden Methoden eher intuitiv, unsystematisch eingesetzt. Reflexion und Systematisierung der Methoden könnten hilfreich sein.	Methoden können nicht vorgegeben werden, da die Umstände vor Ort sehr variieren. Der Senior-Experte entscheidet aufgrund seiner Fachkompetenz und Lebenserfahrung situativ vor Ort. Senior-Experten haben aufgrund ihrer Lebens- und Berufserfahrung keinen Bedarf für methodische Schulungen. Andere Situation in Deutschland: obligatorische zweitägige Schulung / Einführungsseminar für Ausbildungsprogramm.	Die Seniorpartner erhalten eine Weiterbildung mit den Inhalten Mediation, gewaltfreie Kommunikation, Selbstreflexion. Basis ist die persönliche Einstellung und Lebenserfahrung.	Abhängig von Bedürfnissen und Nachfrage der Senior-Partner. Informationsangebot zu Methoden, Tools, Hilfsmitteln in der internen Datenbank. Methodenschulungen: kollegiale Beratung, Coaching, Mentoring

Kategorie	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7
Intergenerative Zusammenarbeit und Wissenstransfer	Der Austausch von Alt und Jung ist gegeben und wichtig; beruht auf Gegenseitigkeit.	Teil der Diversity-Kampagne: wird stark gefördert. Altersgemischte Teams sind effizienter und ermöglichen Erfahrungstransfer. Demografische Entwicklung erfordert Beschäftigung mit der Frage, wie ältere Mitarbeiter leistungsfähig und integriert bleiben. Altersstrukturen verschieben sich, Arbeitsgruppe 50plus	Ergibt sich, hat aber nicht die oberste Priorität.	Sehr wichtig und großer Mehrwert des Netzwerks. Wechselseitiger Nutzen: Erfahrung der Älteren, aktuelles Wissen der Jüngeren. Austausch der Generationen.	Unterschied zwischen Jung und Alt wirkt sich positiv aus. Höhere Wertschätzung und Respekt für Ältere im Ausland (Beispiele: Asien, Afrika).	Die Gespräche bilden die Basis für einen intergenerativen Austausch, für ein Verständnis der unterschiedlichen Lebenswelten.	Sehr wichtig: Ältere lernen von den Jüngeren, Jüngere lernen möglichst viel von den Älteren. Der intergenerative Austausch hilft beiden Seiten, sorgt für Bestätigung.
Bedeutung des Wissenstransfers für den Erfolg der Einsätze	Sehr wichtig: Wissenstransfer ist das Hauptziel bei den Einsätzen. Der Fokus liegt auf Expertise und singulärem Wissen.	Sehr wichtig: Transfer von Erfahrungswissen plus temporäre Verfügbarkeit.	Sehr wichtig: Senior-Experten und Schulleitung lernen wechselseitig voneinander: bilateraler Wissenstransfer.	Sehr wichtig: Wissenstransfer und wechselseitiger Austausch.	Wissenstransfer ist von zentraler Bedeutung, Hauptgrund des Einsatzes	keine Angabe	Methoden und Tools unterstützen den Wissenstransfer, sorgen für mehr Effektivität und Effizienz in der Zusammenarbeit.
Motivation der Senior-Experten	Wertschätzung, Leistung bringen ohne Leistungsdruck, Wissen weitergeben, Win-win-Situation für Senior-Experten und Organisation	Gebraucht werden, sich aktiv einbringen und helfen zu können. Finanzielle Motive sekundär. Außerhalb der Konzerne auch andere Motive (Altersarmut). Senior-Experten engagieren sich oft zusätzlich ehrenamtlich.	Gebraucht zu werden, eine sinnvolle Aufgabe haben, etwas zurückgeben wollen.	Ehrgeiz, Selbstbestätigung, Weitergabe des eigenen Wissens, nicht nur altruistische Motivation. Hauptsächlich aber: Sich-einbringen-Wollen und Weiterhelfen.	Wissen und Erfahrungen weitergeben; Aufgeschlossenheit der Wissensnehmer erhöht die Motivation	Etwas Sinnvolles tun, Unterstützung und Förderung der jüngeren Generation, etwas zurückgeben wollen.	Individuell unterschiedlich: Wertschätzung erfahren, Verständnis für die jüngere Generation aufbauen, sie fördern.
Evaluation des Einsatzes / des Wissenstransfers	Bislang noch nicht systematisch, fallweise gibt es Feedback-Gespräche nach dem Ende eines Einsatzes. Ein Feedbackbogen ist in Arbeit.	Nach dem Einsatz geht ein Fragebogen (Themen: Qualifikation, soziale Kompetenz, Auftragsabwicklung) an den Auftraggeber. Kennzahl: Customer Satisfaction Index	Prämisse: absolute Vertraulichkeit. Klare Zielabsprachen und abschließendes Feedback, ob Ziele des Projekts erreicht wurden, Gespräche mit den Senior-Experten. Offizielle Evaluation vor ein paar Jahren	Evaluation aufgrund der Coaching-Zielvereinbarung; jährlicher Erfahrungsaustausch, Reflexion der Coachings; aber nicht systematisch	1) Abschlussgespräch mit Auftraggeber und Senior-Experte über Ergebnis des Einsatzes und folgende Maßnahmen. 2) Der Senior-Experte fasst einen Abschlussbericht. 3) Gespräch (meist telefonisch) zur Evaluation zwischen SES und Senior-Experte.	Austausch im Team, Protokollierung der Gespräche, gegenseitiges Feedback, Reflexion. Kollegiale Fallgespräche mit weitergebildeten Seniormediatoren / Supervision, um Probleme und Grenzen der Einsätze zu diskutieren.	Austausch mit den Lehrern vor und nach jedem Workshop; Reflexion im Rahmen der Schulungen, Fortbildungen, Seminare; Feedback-Runden, teilweise mit externem Coach; Evaluation am Staffelende: Befragung der Schüler, Lehrer und Senior-Partner, um Feedback zu erhalten
Schwierigkeiten beim Einsatz von Senior-Experten	Arbeitsgesetzgebung und Rentenrecht in Deutschland behindern die Arbeit, der administrative Aufwand ist hoch.	Gesetzgebung in Deutschland erschwert Einsätze von Senior-Experten. Administrativer Aufwand, Zuversdienstgrenzen müssen beachtet werden. Vergleich mit den USA: Dort ist der Renteneintritt flexibel geregelt.	Teilnahme am Programm sehr zufriedenstellend, aber „Sättigung“ setzt ein, da viele Schulleitungen in den abgedeckten Regionen bereits am Projekt teilnehmen. Widerstände bei manchen Adressaten, etwa bei älteren Schulleitungen.	Existenz des Netzwerkes abhängig vom ehrenamtlichen Engagement der Senior-Coaches; fragiles System; zu viele Strukturen behindern im Ehrenamt die Dynamik, deshalb nur minimale Anforderungen an Senior-Coaches in punkto Administration und Evaluation möglich.	keine Angabe	„Natürliche“ Fluktuation liegt bei 15 bis 20 Prozent pro Jahr und macht zusätzliche kostspielige Weiterbildungen erforderlich. Mitgliederanzahl ist schwer zu halten.	keine Angabe